

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETO**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto

Vadybos katedra

Julija Raukytė

**KLAIPĖDOS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGŲ  
PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO  
SISTEMA**

**Verslo vadybos magistro studijų programos**

**Magistro baigiamasis darbas**

Klaipėda, 2019

## SANTRAUKA

Rauktytė J. Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. E. Župerkienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2019. – 70 p., 3 priedai.

Permainos moksle ir technologijose, socialinės transformacijos skatina keistis ir kelia naujus reikalavimus mokytojo karjerai – tobulėti, reflektuoti, nagrinėti, plėtoti turimas kompetencija ir įgyti naujas, t. y. mokytis visą gyvenimą, siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių gyvenimo sąlygų. Darbo tyrimo objektas – pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema Klaipėdos mieste. Tyrimo tikslas – išanalizavus Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir nustatčius tobulintinas sritis, parengti rekomendacijas šio proceso gerinimui. Tyrimas buvo atliktas Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo mokyklose. Tyrime dalyvavo 116 Klaipėdos miesto pedagogų. Tyrimo duomenims gauti buvo parengta anketa vadovaujantis mokslinės literatūros analize. Tyrimo rezultatai leido identifikuoti pagrindines Klaipėdos miesto savivaldybės pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemas, t. y. neaiškiai reglamentuota kvalifikacijos tobulinimo sistema, neefektyvus lėšų skirtų kvalifikacijos tobulinimui planavimas ir pedagogai renkasi neefektyvius trumpalaikius kvalifikacijos tobulinimo renginius savo kompetencijoms tobulinti. Tyrimo metu nustatyta, kad Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra tobulintina ir pateiktos rekomendacijos jai gerinti.

*Raktažodžiai:* pedagogas, kompetencija, kvalifikacija, sistemas.

## SUMMARY

Rauktytė J. Qualification Improvement System of Staff of Klaipeda City Education Institutions. Final work of Master's Degree Programme in Business Management. Final work supervisor doc. dr. E. Župerkienė, Klaipeda University: Klaipėda, 2019. – page 70, 3 annexes.

Changes in science and technology, social transformations encourage change and raise new requirements for teacher career - to develop himself, reflect, analyze, develop existing competencies and acquire new ones. t.i. lifelong learning on purpose to adapt to constantly changing living conditions. The object of the research is the system of teacher qualification improvement in Klaipeda city. The purpose of the research is to analyze the system of qualification improvement of educational institutions in Klaipeda, identify areas of improvement for this process and to prepare recommendations for the improvement of this process. The study was conducted in general education schools in Klaipeda. 116 Klaipeda city teachers participated in the research. A questionnaire was prepared to get the data based on the analysis of scientific literature. The results of the research allowed to identify the main problems of the Klaipeda City Municipality teacher qualification improvement system, t.i. unclearly regulated qualification improvement system, ineffective planning of funds for qualification development and

educators choose ineffective short-term qualification improvement events to improve their competences. During the research it was found that Klaipeda city teacher qualification improvement system has to be improved and recommendations have been made for improvement.

Keywords: educator, competence, qualification, systems.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.	lentelė. Mokymosi sąvokos .....	10
2.	lentelė. Mokymo ir ugdymo sąvokų palyginimas.....	11
3.	lentelė. Mokymosi veiksmingumo matavimas .....	21
4.	lentelė. Strategijos sąvokos.....	23
5.	lentelė. Sutelktos grupės narių charakteristika .....	35
6.	lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.....	38
7.	lentelė. Nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų lentelė.....	41
8.	lentelė. Dokumentai, kuriais vadovaujama planuojant kvalifikacijos tobulinimą .....	50
9.	lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarbos pasiskirstymas .....	52
10.	lentelė. Organizacijos vaidmens pedagogo kvalifikacijos tobulinime analizės duomenys ...	54
11.	lentelė. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas.....	57
12.	lentelė. Pedagogų pasirenkamų kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė .....	58
13.	lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų vertinimas .....	60
14.	lentelė. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo aspektai .....	61
15.	lentelė. Informacijos šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes .....	62
16.	lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos atpažinimas organizacijoje .....	64
17.	lentelė. Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimo, veiksmų planas .....	67

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.	pav. Kompetencijos vystymo ir mokymosi sąsaja.....	12
2.	pav. Personalo kvalifikacijos tobulinimo veiklos turinys .....	14
3.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo programos struktūra .....	18
4.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo vertinimo kontrolės schema .....	20
5.	pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo pagrindiniai komponentai .....	27
6.	pav. pedagogo karjeros stadijos .....	29
7.	pav. Pedagogų atestacijos tvarka .....	30
8.	pav. Respondentų užimamos pareigos ugdymo įstaigoje .....	38
9.	pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį procentais.....	39
10.	pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą.....	39
11.	pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją .....	40
12.	pav. Dokumentai, kuriais vadovaujamosi planuojant kvalifikacijos tobulinimą.....	51
13.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas .....	52
14.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarba .....	53
15.	pav. Organizacijos vaidmuo pedagogo kvalifikacijos tobulinime.....	54
16.	pav. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose per metus. ....	57
17.	pav. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas.....	58
18.	pav. Pedagogų pasirenkamų kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmės pasiskirstymas ....	59
19.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas pagal vietą .....	60
20.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų vertinimas .....	61
21.	pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo aspektai .....	62
22.	pav. Informacijos šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes .....	63
23.	pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos atpažinimas organizacijoje.....	64

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
I. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Mokymo, kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijos sampratos.....	9
1.2. Kvalifikacijos tobulinimo sistema .....	12
1.2.1. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas.....	15
1.2.2. Kvalifikacijos tobulinimo planų sudarymas .....	16
1.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų, asmenų atranka.....	19
1.2.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimas ir vertinimas .....	20
1.3. Kvalifikacijos tobulinimo strategijos pasirinkimas .....	22
1.3.1. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodų palyginimas .....	24
1.4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis .....	26
1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros procesas .....	28
II. KLAIPĖDOS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODŲ PAGRINDIMAS.....	32
2.1. Pokyčiai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje Lietuvoje .....	32
2.2. Tyrimo metodai .....	33
2.2.1. Kokybinio tyrimo metodas .....	34
2.2.2. Kiekybinio tyrimo metodas .....	36
III. KLAIPĖDOS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VERTINIMAS .....	42
3.1. Sutelktos grupės (focus group) tyrimo analizė .....	42
3.2. Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimo rezultatai.....	50
3.2.1. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose .	50
3.2.2. Klaipėdos miesto pedagogų individualaus kvalifikacijos tobulinimo vertinimas ....	56
3.3. Rekomendacijos.....	67
IŠVADOS .....	70
LITERATŪRA .....	72
PRIEDAI .....	77

## IVADAS

Mokytojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimas turi didelę įtaką Lietuvos švietimo kokybei, kurios rezultatas yra mokinių pažanga ir jų pasiekimai. Todėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra vienas Lietuvos švietimo strateginių tikslų. Net ir nežymiai pagerėję mokinių gebėjimai šaliai gali turėti didelę įtaką ir ekonominę naudą ilgoje perspektyvoje. Todėl yra labai svarbi kryptinga ir į rezultatą orientuota pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Kvalifikacijos tobulinimo sistema, nors ir turi ne labai galias tradicijas, tačiau mokslinėje literatūroje yra išnagrinėtos pakankamai. Kvalifikacijos tobulinimo sistemai ir metodams savo darbuose apžvelgti Lietuvos ir užsienio mokslininkai skyrė nemažai dėmesio. Sakalas A., (2003), Bakanauskienė I., (2008), taip pat Darčiulytė R. ir kt. (2012) išsamiai nagrinėjo pedagogų kvalifikacijos modelį, o Lizikevičiūtė J. ir Žižiūnaitė E. (2016) tyrė pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvinimo problemas. Šių mokslininkų nuomone, savęs ugdymas tampa esminiu sėkmingos karjeros ir organizacijos išlikimo veiksniu bei sėkmingo tobulėjimo ir prisitaikymo prie aplinkos pokyčių galimybe.

Pastaruoju metu daug diskutuojama apie mokytojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą ir problemas. Įvairių ugdymo įstaigų mokytojai visuose Lietuvos regionuose susiduria su nepakankamai išdirbta profesinių kompetencijų tobulinimo sistema. Atliekami įvairūs, įtraukiant Lietuvos mokinių pasiekimus, kurie netenkina ir leidžia daryti prielaidą, kad viena iš svarbiausių žemo mokinių žinių ar pasiekimų lygio priežasčių būtų nepakankamai efektyviai ir kryptingai organizuojamas švietimo darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Manoma, kad jis gana chaotiškas, todėl viena rekomendacijų būtų – sudaryti galimybes bei tinkamai parinkti žmogiškuosius išteklius kryptingai dirbant su tam tikra viena ar keliomis regiono įstaigomis, kur būtų tikslingai sudaryti tik tai ugdymo įstaigai ar regionui tinkama mokytojų kompetencijų tobulinimo strategija, kurią įstaiga ar net regionas įgyvendintų nuosekliai ir kryptingai. Pabrėžiama pagrindinė problema – mokytojų Lietuvoje kvalifikacijos tobulinimo taikymo nepakankamas efektyvumas ir kryptingumas, sistemos stokojimas. Ne išimtis būtų ir Klaipėdos miesto savivaldybės ugdymo įstaigose vyraujanti neapibrėžta kvalifikacijos tobulinimo politika ir sistema.

**Problema.** Kokia turėtų būti Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema?

Darbe sutelkiamas dėmesys į personalo, tiesiogiai dalyvaujančio ugdymo procese kvalifikacijos tobulinimą. Dabartinės ugdymo įstaigos patiria įvairius švietimo iššūkius, pokyčius, ir nuolat didėjančius reikalavimus. Todėl įvairių mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo programų taikymas ypač aktualus daugeliui švietimo ir verslo organizacijų. A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė ir D. Volungevičienė (2008) išskiria, kad Lietuvoje yra labiau investuojama į darbuotojų įgūdžius,

kurių reikia jų veikloje dabarties momentu. Vadinasi, į poreikį perspektyvoje nesigilinama. Tačiau šiandien norint būti sėkmingai dirbančia organizacija, kai vyksta nuolatiniai kaitos procesai, būtina prie jų prisitaikyti ir nuolat gerinti personalo kvalifikaciją. Todėl iškyla problema, kokia turi būti kvalifikacijos tobulinimo sistema, kad atitiktų lūkesčius ir poreikį netolimoje ateityje.

**Darbo objektas** – personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema.

**Darbo tikslas** – išanalizavus Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir identifikavus tobulintinas sritis, parengti rekomendacijas šio proceso gerinimui.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Apibrėžti Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimo ir vertinimo turinį;
- 2) Išskirti svarbiausius veiksnius, sąlygojančius kvalifikacijos tobulinimą;
- 3) Atskleisti pedagogų požiūrį į esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą;
- 4) Išskirti Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus.

**Darbo metodai.** Teorinė personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė atlikta mokslinės literatūros analizės, loginės lyginamosios analizės ir sisteminimo metodų pagalba. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizei naudotas statistinės duomenų analizės bei sintezės metodai. Siekiant išanalizuoti Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimas atliktas taikant trianguliacijos metodą. Antrinių statistinių duomenų analizės metodas taikytas analizuojant Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo mokyklų, kvalifikacijos tobulinimo sistemos situaciją Klaipėdos mieste. Sutelktos grupės metodas (kokybinis tyrimas) taikytas apklausiant 5 Klaipėdos miesto pedagogus, turinčius įvairias kvalifikacines kategorijas, siekiant išanalizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą jų organizacijose. Anketinės apklausos metodas (kiekybinis tyrimas) taikytas apklausiant Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogus ir administracijos darbuotojus, siekiant išanalizuoti Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus. Tyrimo metu buvo apklausta 116 respondentų. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2019 metų kovo 6 dienos iki 2019 metų balandžio 6 dienos.

**Darbo struktūra.** Mokslinį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė vadybinė, pedagoginė, literatūra, analizuojami šalies švietimo dokumentai ir teisės aktai bei informacija interneto duomenų bazėse. Antroje darbo dalyje pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai *sutelktos grupės ir anketinės apklausos*, pristatomas parengtas tyrimo instrumentas *anketa Klaipėdos ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams*, bei tyrimo organizavimo aspektai. Trečioje dalyje atlikta gautų kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenų statistinė analizė bei rezultatų interpretacija, parengtos išvados ir rekomendacijos.

# I. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

„D. Lipinskienė (2012, p. 37) pažymi, kad personalo ugdymas paprastai suprantamas kaip kvalifikacijos, reikalingos ateities darbams atlikti, suteikimas darbuotojams. Ši personalo vadybos veikla glaudžiai sietina su darbuotojo kompetencija ar kvalifikacija, jos atnaujinimu ar keitimu“.

Lietuvos švietimo sistema nuolat patiria įvairius pokyčius, kurdamą efektyviai veikiančias ugdymo įstaigas. Ugdymo įstaigų tobulinimas neatskiriamas nuo darbuotojų. Pats svarbiausias veiksnys, kuris lemia sėkmingą pokyčių įgyvendinimą, yra tinkamas mokytojo pasirengimas kaitai ir pats kvalifikacijos tobulinimo procesas. Tik nuolat besimokanti organizacija pajėgi prisiderinti prie greitėjančių pokyčių ir skatinti savo narius nuolat mokytis ir tobulėti.

Šiame skyriuje nagrinėjamos įvairių autorių nuostatos ir požiūris į kvalifikacijos tobulinimą, kompetencijų ugdymą ir procesą bei mokymosi visą gyvenimą svarbą.

## 1.1. Mokymo, kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijos sampratos

Kvalifikacijos termino reikšmė siejama ir su kitomis sąvokomis – mokymu, ugdymu, tobulinimu, kompetencija. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011) kvalifikaciją apibrėžia kaip asmens turimų kompetencijų arba profesinės patirties ir turimų kompetencijų, reikalingų tam tikrai veiklai įgyvendinti, visuma“.

„I. Bakanauskienė (2008, p. 220) pažymi, kad mokymas – tai darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį arba užduočių grupę, todėl mokymas yra siaura ir aiški sritis. Mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai ar žinios, reikalingos atlikti tam tikrą darbą“. Negalima nepaminti ir G. Dessler (2001, p. 156), kuris pažymi, kad „šiandien mokymas gali reikšti ir korekcines priemones, padedančias užpildyti žinių spragas“. Tačiau V. Paleckienė (2014, p. 72) teigia, kad šiandien mokymas yra sutelktas ne tik į konkrečių darbo įgūdžių, skirtų tinkamai darbą atlikti formavimą, bet ir bendrąsias, vidinę įstaigos komunikaciją užtikrinančias ir darbuotojų darbo rezultatyvumą keliančias kompetencijas, tokias kaip: gebėjimas suburti komandą, priimti sprendimus, mokėjimas bendrauti ir pan. Todėl mokymas, platesne prasme, yra ne tik įvairūs būdai, ieškant galimybių, kaip naujam ar jau dirbančiam specialistui suteikti įgūdžių, bet ir teisingas veiklos profesinėje srityje organizavimas, individualaus asmens profesinio kompetentingumo kėlimas bei kolektyvinės kompetencijos ugdymas. Tad mokymas, anot autorės, iš esmės gali apimti viską, pradedant darbuotojo mokymu skaityti ir baigiant sudėtingais vadovų kursais. Vadinasi, mokymo terminu gali būti aiškinami kompetencijų tobulinimo procesai ir siauresne, ir platesne prasme, tačiau jų esmė – žmogus įgyja naujų žinių arba papildo jau turimas žinias.

Svarbu pastebėti, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo esmė yra ta pati, bet *kvalifikacijos tobulinimo* apibrėžimas yra suvokiamas plačiau. Jis apima ne tik naujų žinių įgijimo ar jau turimų žinių atnaujinimo momentinį procesą. Jis reiškia ir asmens patyrimų bei asmeninių savybių koreliaciją. Kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijos ir kiti su mokymu, kaip procesu, susiję apibrėžimai siekiant pokyčių, pateikti 1 lentelėje.

1. lentelė. Mokymosi sąvokos

<b>Autorius (literatūros šaltinis)</b>	<b>Sąvoka</b>	<b>Sąvokos apibrėžimas</b>
LR Švietimo įstatymas, 2011	Ugdymas	Dvasinių, intelektinių, fizinių asmens galių auginimas bendraujant ir mokant
Bakanauskienė I., 2008, 221 p.	Personalo ugdymas	Suteikimas darbuotojams kvalifikacijos reikalingos jų ateities darbams atlikti
Mulder M., 2011	Kompetencija	Gebėjimas atlikti reikalingas užduotis, naudotis žiniomis, įgūdžiais ir požiūriais, reikalingais asmens profesinėje veikloje
Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2012	Kvalifikacija	Tikimo, pasirengimo kuriam nors darbui laipsnis
Leonienė B., 2001, 93 p.	Kvalifikacijos kėlimas	Procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir labiau parengtų specialistų žinias
Dessler G. 2001, 156 p.	Mokymas	Tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros šaltiniais.*

Apibendrinant pateiktas sąvokas, galima teigti, kad kvalifikacija labiau yra siejama su išsilavinimo įgijimu, kai žmogus įgyja specialybę, profesiją, o jo tinkamumas darbui patvirtinamas tam tikrais diplomais ar pažymėjimais.

Tačiau kvalifikacija yra sietina ne tik su išsilavinimo įgijimu, bet ir įgytų žinių įvaldymu, patyrimu ir įgūdžiais jas taikyti. Nors tobulėjimo profesinėje srityje pagrindą sudaro išsimokslinimas, jį galima nuolat puoselėti. Svarbus nuolatinis kryptingas bei sistemingas mokymas ir mokymasis, atsižvelgiant į vyraujančias tendencijas ir pokyčius tiek mokslo srityje, tiek visuomenėje. Toks procesas ir būtų tam tikra svarbi platforma, kuri neatskiriama nuo kvalifikacijos.

Kalbant apie mokymą, kaip darbuotojų rengimą tam tikri užduočiai ar užduočių grupei, būtina pastebėti, kad šiuo atveju mokymo sritis būtų tiksliai apibrėžta: mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti kompetencija, kuri yra reikalinga reikalinga einamoms darbuotojo pareigoms dabarties metu arba netolimoje ateityje. Tad ugdymo sąvoka tobulėjimo procesą apibrėžia kiek plačiau. Mokslininkai mokymą sieja su žinių ir įgūdžių, reikalingų dabartyje, suteikimu, o ugdymą su žinių ir įgūdžių, kurie bus reikalingi ateityje, įgijimu. Mokymo ir ugdymo sąvokų skirtumus bandoma identifikuoti siejant asmenis su privalomu ir savanorišku dalyvavimu mokyme (Baršauskienė, 2006). Mokymo ir ugdymo sąvokų skirtumai pateikiami 2 lentelėje.

2. lentelė. Mokymo ir ugdymo sąvokų palyginimas

	Mokymas	Ugdymas
Orientacija	Į dabartį	Į ateitį
Tikslas	Pasirengti dabartiniam darbui	Pasiruošti pokyčiams
Dalyvavimas	Privalomas	Savanoriškas

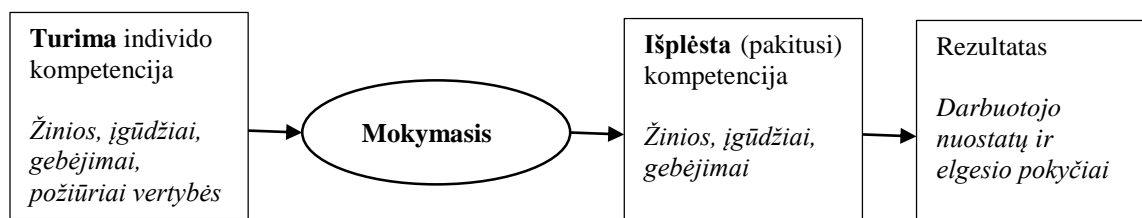
Šaltinis: (Baršauskienė, 2006).

Apibendrinant vyraujančias mokslininkų nuostatas, galima būtų teigti, kad mokymas – tai procesas, orientuotas į dabartį, kurio pagrindinis tikslas yra pasirengti profesionaliai atlikti tam tikrą užduotį ar veiklą einamajame etape. Tokiu atveju darytina išvada, kad tobulinti savo kvalifikaciją yra būtina. Ugdymas, skirtingai nuo mokymosi, yra orientuotas į ateitį ir sietinas su tokiu įgūdžių ar gebėjimų įgijimu bei įsisavinimu, kad būtų galima pasirengti būsimiems pokyčiams numatant ateities veiklas. Tad dalyvavimas ugdymo procese, jeigu jis sietinas ne tik su dabarties momentu, tampa ne itin aktualus ir todėl lieka savanorišku veiksmu.

Daugelis autorių ugdymo ir mokymo sąvokas dažnai vartoja kaip sinonimus, tačiau personalo mokymu, arba kvalifikacijos kėlimu, būtų galima vadinti sudarytas galimybes darbuotojams tam tikra forma ir būdais įgyti tam tikrą kvalifikaciją, kuri būtina tuo metu einamoms pareigoms tinkamai atlikti, arba dar kitaip – kvalifikacijos tobulinimu (Bakanauskienė, 2008, p. 221).

Kalbant apie *kvalifikacijos* ir *kompetencijos* terminus, būtina aptarti jų turinio apibrėžties skirtumus. *Kvalifikacija* – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie jam leidžia kokybiškai, tai yra *kompetentingai*, dirbi atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. Atsižvelgiant į tai, svarbu pastebėti, kad *kompetencija* yra svarbi sudedamoji *kvalifikacijos* dalis, kaip funkcinis darbuotojų gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą (Bakanauskienė I., 2008, p. 221). Tai patvirtina R. Laužacko (2008) ir kitų tyrėjų D. Lepaitės ir P. Jucevičienės (2000, p. 45) nuostata, kad kvalifikacija yra kaip svarbiausias kompetencijos kriterijus ir jos pagrindas.

„D. Lipinskienės (2012, p. 39) nuomone, darbuotojo parengimas vykdyti tam tikrą užduotį ar užduočių grupę (arba būtinos kompetencijos suteikimas toms pareigoms, kurias eiti organizacija pasamdė darbuotoją) yra vadinamas mokymu“. Tai reiškia, kad kompetencijos vystymas neabejotinai susijęs ir su mokymusi (žr. 1 pav.).



1. pav. Kompetencijos vystymo ir mokymosi sąsaja

Šaltinis: Lipinskienė, 2012, p. 39.

Išanalizavus mokymo, kvalifikacijos tobulinimo, kompetencijos sampratą, galima daryti išvadą, kad daugelis autorių ugdymo ir mokymo sąvokas dažnai vartoja kaip sinonimus, tačiau kvalifikacijos kėlimu, galima vadinti sudarytas galimybes darbuotojams tam tikra forma ir būdais įgyti tam tikrą kvalifikaciją, kuri būtina tuo metu einamoms pareigoms tinkamai atlikti. Vadinasi, būtent *kompetencijos* tobulinimas, arba vystymas, ir yra esminis mokymosi procesas, kuris padeda darbuotojams įgyti daugiau žinių ir įgūdžių bei tapti profesionaliais jų vykdomoje veikloje, taip pat daro įtaką pastovioms darbuotojų nuostatomis ir elgesio pokyčiams tiek atliekamo darbo, tiek bendradarbių atžvilgiu.

## 1.2. Kvalifikacijos tobulinimo sistema

Šių dienų kontekste įmonėse diegiamos naujos darbo organizavimo ar administravimo formos, taip pat darbas, susijęs su naujų technologijų ir kompiuterių valdymo programomis, atitinkamai reikalauja aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos. Siekimas įvaldyti naujas technologijas, plėtojami komerciniai ryšiai su kitomis šalimis, konkurencinė ekonominė pasaulio sandara lemia didėjančią darbuotojų tobulinimosi poreikį. „Pagal A. Sakalą (2003, p. 172), „sėkmingai dirba tos organizacijos, kurios greičiausiai mokosi ir sparčiai diegia naujoves, tad daugelis organizacijų skiria daug dėmesio personalo kvalifikacijos tobulinimui“. Kadangi firmos, įmonės, įstaigos siekia išlikti konkurencingos rinkos sąlygomis, jos sparčiai tobulėja, atsiranda poreikis suteikti darbuotojams ar atnaujinti įvairių techninių, darbo kompiuteriu bei kitų įgūdžių. Dažnas įstaigos vadovas siekia, kad darbuotojai būtų ne tik aukštos kvalifikacijos, bet profesiniu tobulėjimu rūpintusi sąmoningai ir kvalifikaciją keltų nuolat. Procesas išties sudėtingas, nes tai susiję su edukacinių, teisinių, socialinių, ekonominių, kultūrinių ir dvasinių veiksnių sąveika.

Tam, kad kiekvienas darbuotojas galėtų siekti tikslo – tobulinti profesinius gebėjimus, t. y. sistemingai tobulinti kvalifikaciją – iškyla būtinybė įstaigoje sudaryti tinkamas sąlygas to siekti. Esant minėtam poreikiui, iškilo poreikis numatyti ir sukurti pamatinius kvalifikacijos tobulinimo principus. „A. Sakalas (2012, p. 218) teigia, kad šiuolaikinis mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tikslas – sukurti modernią žmogiškųjų išteklių profesinės kompetencijos ugdymo nacionalinę sistemą, kuri padėtų asmeniui suprasti šiandieninį pasaulį ir įgyti ne tik profesinę, bet ir kultūrinę bei socialinę kompetenciją, tampant veikliu, atsakingu, savarankišku, žmogumi, gebančiu ir norinčiu

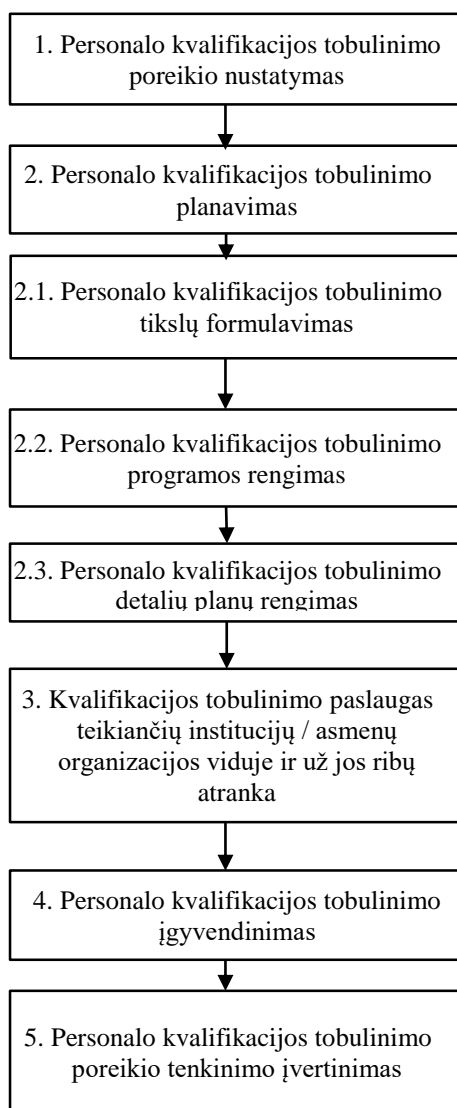
nuolat tobulėti“. Svarbu pastebėti, kad siekiant šio tikslo, personalo mokymas ir ugdymas – ilgalaikis procesas, tad jį būtina įgyvendinti tam tikru eiliškumu. „Anot A. Sakalo (2003, p. 173) pirmiausia turi būti sukurta darbo vietų ir darbuotojų vertinimo, karjeros planavimo ir rezervo formavimo sistema, kuri padėtų suvokti, kiek ir ko reikia mokyti, kad procesas būtų tikslingai kreipiamas“.

Mokymo poreikio analizavimas yra neišvengiama minėto proceso dalis. „R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 34) itin taikliai pastebėta, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas – tai mokymo poreikio analizavimas, siekiant garantuoti tai, kad darbuotojai įgytų reikalingų ir organizacijai naudingų žinių bei įgūdžių sėkmingam darbui atlikti, o darbų vykdymas gali būti atitinkamai sietinas su reikiamų įgūdžių ir kompetencijų tobulinimu“. Manau, kad ši nuostata visada yra reikšminga tokiai įmonei, kuriai svarbu išsaugoti ir palaikyti jos rentabilumą. Atlikti socialiniai tyrimai rodo, kad dažna darbuotojų kaita ne visada daro gerą poveikį organizacijos veiklai, o savi tinkamai kvalifikuoti darbuotojai ne retai dirba geriau, negu samdyti nauji. Galimybė tobulinti kvalifikaciją dirbant įmonėje atveria darbuotojams perspektyvą ir motyvuoja juos įsitraukti į darbo procesą, nes įmonė ar įstaiga, kryptingai organizuodama kvalifikacijos tobulinimą, suteikia darbuotojams galimybę ne tik įgyti reikiamą kvalifikaciją, bet dirbti įdomesnę ir geriau apmokomą darbą. Ne retai būtent kvalifikaciją tobulinančio darbuotojo pastangas ir pokyčius įvertindamas vadovas suteikia galimybę užimti įstaigoje aukštesnes pareigas.

„Personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymo etape yra nustatoma organizacijos daromų investicijų į darbuotojus kryptis ir identifikuojami darbuotojai, į kurių kvalifikacijos tobulinimą būtina investuoti (Lipinskienė, 2012, p. 41)“. Šiame procese, aiškinantis kvalifikacijos tobulinimo aktualumą ar poreikį tam tikroms darbuotojų kompetencijoms ugdyti bei siekiant pusiausvyros tarp įmonės ir aplinkos, itin svarbus vaidmuo, manau, tenka personalui. Būtent nuo šio etapo priklausys, kiek bus aktyvūs ir motyvuoti bei pasirengę sąmoningai tobulėti darbuotojai. Darbuotojai, aktyviai bendradarbiaudami, turi ne tik atsakingai įvardinti turimas žinias ir gebėjimus, bet įsivertinti tų žinių atitikimą, paklausą ir jų resursų tinkamą panaudojimą, atsižvelgiant į besikeičiančius išorės veiksnius, galiausiai drauge su vadovu numatyti ir pasirinkti geriausią kvalifikacijos tobulinimo būdą ar priemones.

Kiekvienos įstaigos vadovas tolimesnius veiksmus numato, rinkdamasi organizacijai ir jos darbuotojams tinkamiausią būdą: vienos įstaigos pačios apmoko savo darbuotojus, kitos – naudoja kvalifikacijos tobulinimo programas siūlančių kvalifikuotų organizacijų paslaugomis. Svarbu aiškiai žinoti, kodėl ir kokių mokymų įstaigai reikia ir kaip pasirinkti tinkamą kvalifikacijos tobulinimo programą ar kvalifikacijos tobulinimo paslaugas siūlančią organizaciją. Būtina atsižvelgti į tai, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo turinį sudaro ne tik individualus mokymas, bet ir mokymai, skirti dirbti komandoje ar ugdyti lyderystės gebėjimus.

Dėl kvalifikacijos tobulinimo efektyvumo ir naudingumo, personalo mokymai taip pat turi būti kryptingi ir sistemingi. I. Bakanauskienė (2008, p. 225) aprašo penkių etapų kvalifikacijos tobulinimo procesą, pavaizduotą 2 pav.



2. pav. Personalo kvalifikacijos tobulinimo veiklos turinys  
Šaltinis: Bakanauskienė, 2008, p. 225.

„R. Korsakienės ir kt. (2011, p. 151) teigimu, kryptingai organizuojama kvalifikacijos tobulinimo sistema padeda tiksliau nustatyti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, sudaryti kvalifikacijos tobulinimo planus, nuosekliai juos vykdyti ir įvertinti kvalifikacijos tobulinimo formų efektyvumą, be to, sistema padeda veiksmingai veikti kitoms žmogiškųjų išteklių valdymo priemonėms“. Vadinasi, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimas negali būti chaotiškas, o privalo būti svarbi visos organizacijos valdymo bei veiklų strategijos dalis. Kitaip tariant, visi su kvalifikacijos tobulinimu susiję elementai privalo būti integruoti į bendrą strateginę organizacijos valdymą, siekiant palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą. Tad sekant I. Bakanauskienės modeliu, kai kvalifikacijos tobulinimo procesas, į kurį įeina penki etapai – poreikio

analizė, kvalifikacijos tobulinimo planavimas, pats kvalifikacijos tobulinimo administravimas ir koordinavimas bei įvertinimas – planuojamas tikslingai ir nuosekliai yra naudingesnis ir darbuotojui, ir organizacijai.

Išanalizavus kvalifikacijos tobulinimo sistemą, prieinama nuomonės, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas – visų pirma yra investicija įmonės ar įstaigos, kuriai priklauso darbuotojas, kad jis atliktų savo darbą tinkamai gebėtų prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos. Tik nuosekliai ir kryptingai ugdant darbuotoją, jis įgauna reikiamų žinių, kompetencijų, o turint aukštesnę kvalifikaciją, keičiasi ir paties darbuotojo požiūris tiek į aplinką, tiek į įstaigos vidaus procesus, tokiu būdu sukuriama jos pridėtinė vertė. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos organizacijos personalo kvalifikacijos tobulinimo veiklos kokybiškumą nulemia individualios personalo kvalifikacijos tobulinimo strategijos, jos etapų suplanavimas ir įgyvendinimo galimybių numatymas, tinkamai išnaudojant tiek pačios įstaigos, tiek išorės išteklius.

### **1.2.1. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas**

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) apie kvalifikacijos tobulinimą teigiama kaip apie organizacinių, finansinių ir kitokių priemonių, skatinančių švietimo darbuotojų bendradarbiavimą, visumą, kur kiekvienam mokytojui būtų numatytos galimybės darbo metu ne tik įsivertinti savo profesinę veiklą ir planuoti profesinį tobulinimąsi. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) pastebima, kad priemonių visuma turi funkcionuoti taip, kad „pedagogai tobulintųsi ne tik individualiai, bet ir kaip specifinių tikslų vienijama bendruomenė (švietimo įstaigos pedagogų kolektyvas, dalyko mokytojų asociacija ir pan.), besidalijanti tarpusavyje ir su kitomis švietimo bendruomenėmis geriausios praktikos patirtimi“ (Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija, 2012).

Siekiant rezultatyvaus mokytojų kvalifikacijos tobulinimo, didelis dėmesys skiriamas informacijos prieinamumui ir operatyvumui: svarbu šalies mastu ne tik numatyti ugdymo prioritetus, bet tai, kad mokytojų bendruomenė nuolat būtų informuojama apie švietimo kaitos kryptis ir galėtų atitinkamai rinktis, kokias kompetencijas tobulinti (Valstybės audito ataskaita, 2016, p. 14). Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje (2012) pabrėžiama, kad „labai svarbus ir pats žmogiškasis faktorius ir mokytojo motyvacija – kvalifikacijos tobulinimas nuosekliai pratęsia mokytojo profesinį rengimą, pradėtą aukštojoje mokykloje, ir turi trukti visą profesinės veiklos laikotarpį. Pasirinkdamas mokytojo profesiją asmuo turėtų žinoti savo tolimąją (viso gyvenimo) ir artimąją (kelerių metų) kvalifikacijos tobulinimosi perspektyvą, galimybes (įskaitant švietimo įstaigos biudžete suplanuotus finansus), numatomus rezultatus ir pastarųjų sąsają su karjera“.

Kaip kitose srityse, taip ir švietimo darbuotojų, kvalifikacijos tobulinimo poreikis reiškia žmogaus kompetencijos stoką, kurią galima įveikti mokantis ir mokant. „Anot I.

Bakanauskienės (2008, p. 224), būtent veiksmingas personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas laiduoja, kad personalo kvalifikacijos tobulinimui skiriami ištekliai – finansiniai, laiko, žmonių – bus panaudoti tikslingai, todėl yra itin svarbus“. Čia svarbu pastebėti ir tai, kad būtina atsižvelgti ne tik į kiekvieno darbuotojo poreikius tobulėti, bet ir į organizacijos, kuriama veikiamą, poreikius. „Anot V. Gražulio ir kt. (2015, 252 p.) kvalifikacijos tobulinimo tikslingumas grindžiamas organizacijos strateginiais tikslais bei darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiais“. Vadinasi, idealiu atveju mokymas keliant darbuotojų kvalifikaciją turėtų orientuotis ir į organizacijos tikslus, ir į darbuotojo pageidavimus. Todėl įvairios įstaigos, ne išimtis ir švietimo bendruomenės, susiduria su savita problema, kaip personalizuojant kvalifikacijos kėlimo procesą, pasiekti numatytų įstaigos ir nustatytų darbuotojų poreikių tenkinimo dermę.

R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 158) išskyrė žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo poreikiui nustatyti taikomus analizės metodus:

- Stebėjimas;
- Pokalbis (interviu) (struktūrizuotas pagal griežtą schemą);
- Anketavimas (anketos su uždariais ir atvirais klausimais);
- Darbo rezultatų analizė.

Minėtais metodais tiriant ir nustatant personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikį, siekiama atsakyti į du klausimus: 1) ar būtinai reikia tobulinti kvalifikaciją (mokymo būtinumas); 2) ko reikia mokyti (kvalifikacijos tobulinimo pobūdis ir turinys). „Svarbu nustatyti, ar iš viso reikia mokyti / tobulinti darbuotojus ir kokie konkretūs profesinės kompetencijos dėmesys – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, patirtis bei asmeninės savybės – jiems reikalingi (Bakanauskienė, 2008, p. 225)“.

Kalbant apie mokytojo profesinio tobulėjimo poreikio nustatymą, galima taikyti anksčiau pateiktus bendruosius principus, bet procesas yra daug sudėtingesnis.

### **1.2.2. Kvalifikacijos tobulinimo planų sudarymas**

Personalo kompetencijos vystymo planavimas apima kvalifikacijos tobulinimo tikslų formulavimą, programos ir tikslų rengimą. „V. Gražulio ir kt. (2015, p. 253) nuomone, žmogiškųjų išteklių vystymo, kvalifikacijos tobulinimo patirčių planavimas yra sudėtingas procesas, kartais apibūdinamas ir kaip mokslas, ir kaip menas, nes tenka sujungti vadybos ir edukologijos aspektus, suderinti suinteresuotų šalių poreikius, numatyti tinkamas kvalifikacijos tobulinimo strategijas“. Kaip ir minėta, darbuotojų tikslingą profesinį tobulinimą organizacijose nulemia kvalifikacijos tobulinimo strategijos. Idealiu atveju turėtų būti aiškiai apibrėžti tiek organizacijos vadovų poreikiai, tiek darbuotojų poreikiai.

I. Bakanauskienė (2008, p. 227) išskiria šias personalo kvalifikacijos tobulinimo planavimo sudedamąsias dalis:

*I-asis etapas – Personalo kvalifikacijos tobulinimo tikslų formulavimas.*

Nustačius kvalifikacijos tobulinimo poreikį yra suformuluojami konkretūs tikslai, apibūdinantys tai, į ką turi būti nukreiptos ir besimokančiojo, ir organizacijos pastangos (Lipinskienė, 2012, p. 41).

„G. Dessler (2001, p. 158) kvalifikacijos tobulinimo tikslus rekomenduoja įvardinti kaip darbo lygio, kurį besimokantieji turėtų pasiekti, kad būtų laikomi kompetentingais, apibūdinimą. Tikslai turi būti suformuluoti aiškiai, kad pagal juos būtų galima vertinti kvalifikacijos tobulinimo programos veiksmingumą, o svarbiausia – nustatyti, ar besimokantieji išmoko to, ko siekė išmokti“.

Didelėse organizacijose turėtų būti formuluojami trijų lygių kvalifikacijos tobulinimo tikslai: organizacijos, padalinio ir asmeniniai.

*Organizacijos / padalinio tikslų formulavimas.* Organizacija yra savo tikslų siekiantis vienetas, todėl ji pirmiausia suinteresuota, kad darbuotojai apibrėžtų jos tikslus, atitinkančius darbuotojų profesinę kompetenciją ir gebėjimus. Todėl didesnėse organizacijose ugdymo tikslai formuluojami organizacijos ir padalinio lygmeniu. Teiginys, esą reikia vertinti darbuotojų pageidavimus, yra teisingas, tačiau organizacija turi siekti savo ir darbuotojų tikslų suderinamumo (Sakalas, 2003, p. 173).

*Asmeninių kvalifikacijos tobulinimo tikslų formulavimas.* Asmenims keliami tikslai detalizuoja organizacijos ir padalinio tikslus. Juose turėtų būti nurodoma, ką besimokantysis, sėkmingai baigęs kvalifikacijos tobulinimo programą, turėtų gebėti. Asmeniniai tikslai apibūdina, į ką turi būti orientuotos ir kvalifikaciją tobulinančiojo, ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančio asmens(-ų) pastangos, kokiais kriterijais reikia vadovautis vertinant kvalifikacijos tobulinimo poreikio patenkinimą. Šiuos tikslus turėtų numatyti ir įvardinti atsakingas už personalo kvalifikacijos tobulinimo veiklą specialistas su pačiu darbuotoju ir / ar jo tiesioginiu vadovu. Specialistas turi padėti potencialiems mokiniams išsikelti įmanomus pasiekti kvalifikacijos tobulinimo tikslus. Šis žingsnis ypač svarbus, kai darbuotojai mokosi savarankiškai (Bakanauskienė, 2008, p. 227).

*II-asis etapas – Personalo kvalifikacijos tobulinimo programos rengimas.*

Norint paruošti reikiamą kvalifikacijos tobulinimo programą, atitinkančią nustatytus poreikius, turi būti nustatyti tikslai. Nuo jų priklauso kvalifikacijos tobulinimo turinys, metodai ir vertinimo kriterijai. A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011, p. 124) siūlo išsikelti tris programos tikslus, susijusius su individo žiniomis, elgsena arba galutiniais veiklos rezultatais.

I. Bakanauskienė, (2008, p. 228) išskiria tokią kvalifikacijos tobulinimo programos struktūrą, pavaizduotą 3 pav.



3. pav. Kvalifikacijos tobulinimo programos struktūra  
 Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis I. Bakanauskiene, 2008, p. 228.

„I. Bakanauskienė (2008, p. 229) teigia, kad kvalifikacijos tobulinimo programoje taip pat nurodomi mokymo ir mokymosi metodai, kurie įvardijami kaip veiklos būdai, leidžiantys besimokantiems suprasti mokymo turinį. Pasirenkant konkretų kvalifikacijos tobulinimo būdą, pirmiausia apsisprendžiama, kur vykdyti kvalifikacijos tobulinimą“.

#### *III-asis etapas – Personalo kvalifikacijos tobulinimo planų rengimas.*

Tai galutinis personalo kvalifikacijos tobulinimo planavimo žingsnis: šiame etape parenkama arba suprojektuojama tokia kvalifikacijos tobulinimo programa, kuri geriausiai atitinka užsibrėžtus tikslus (Korsakienė. ir kt., 2011, p. 158). Norint, kad organizacija ir darbuotojas gautų maksimalią naudą, rekomenduojama konkrečiai suformuluoti kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir metodus, sukomplektuoti kvalifikacijos tobulinimo priemones, nustatyti kvalifikacijos tobulinimo turinį.

Koks metodas bus pasirinktas taikyti personalui tobulinant kvalifikaciją, priklauso nuo kvalifikacijos tobulinimo tikslo, besimokančiųjų poreikių, patirties, naudojamų priemonių ir kitų veiksnių. Parenkant kvalifikacijos tobulinimo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai sunku priimti bendrą sprendimą dėl tinkamiausio kvalifikacijos tobulinimo metodo, nes jų yra palyginus daug: tai būtų paskaitos, diskusijos, konferencijos, vaizdo konferencijos ir pan., todėl įvertinus organizacijos poreikius, darbuotojų darbo sąlygas, patyrimą, amžių, darbo pobūdį būtina išrinkti tinkamiausius.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimo poreikių ir tikslų nustatymas yra patys esminiai kvalifikacijos tobulinimo organizavimo proceso etapai, vedantys į sėkmingą darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo vykdymą ir vertinimą.

### 1.2.3. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų, asmenų atranka

Atlikus kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizę, nustatius tikslus, parinkus atitinkamas programas, metodus, yra parenkamos kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančios institucijos ar asmenys.

V. Gražulis ir kt. (2015, p. 253) mano, kad šis procesas tiesiogiai susijęs su kvalifikacijos tobulinimo planavimu. Turėtų būti pasirenkamas toks paslaugų teikėjas ir tokia programa, kuri geriausiai atitiktų organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius ir tikslus. Be to, kaip pažymi A. A. Zoltners, P. Sinha, G. A. Zoltners (2008, p. 275), individualus mokymasis yra pranašesnis už grupinį.

Svarbiausias objektyvus veiksnys yra organizacijos dydis. Didelės organizacijos gali turėti etatinį darbuotoją, kuris rūpinasi personalo kvalifikacijos tobulinimo. Mažose organizacijose, neturinčiose savo personalo valdymo specialisto, tai atliks arba vadovas, arba patyrę specialistai, arba teks samdyti konsultantą ar kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančią instituciją (Bakanauskienė, 2008, p. 231-232).

„R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 158) pabrėžia, kad perkant kvalifikacijos tobulinimo metodus, būtina atsižvelgti į tai, kad dažniausiai sunku priimti bendrą sprendimą dėl tinkamiausio metodo. Apsisprendimą palengvina finansinės organizacijos galimybės, turimos techninės priemonės (kompiuteriai, garso ir vaizdo priemonės ir kt.) bei kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų patirtis ir lankstumas“.

I. Bakanauskienė, (2008, p. 232) išskiria šias kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų parinkimo veiksnis:

- Mokymo kaina;
- Darbuotojo atitraukimo nuo darbo galimybės;
- Darbuotojų teorinio ir praktinio parengtumo kokybė;
- Besimokančiųjų poreikių patenkinimo galimybės;
- Kvalifikacijos tobulinimo lankstumo, programų įvairovės užtikrinimas.

Parenkant suaugusiojo mokytoją (tiek organizacijos viduje, tiek kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančioje institucijoje), raginama atsižvelgti į bendrus suaugusiųjų kvalifikacijos tobulinimo ypatumus. Tad darbuotojų skirstymas pagal turimas kompetencijas ir jų lygį, numatant kvalifikacijos renginio turinį ir tobulinamas kompetencijas, yra ne mažas iššūkis tiek įstaigos vadovui, tiek kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančiai institucijai.

Taip pat V. Gražulis ir kt. (2015, p. 253) išskiria pagrindinius principus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį įgyvendinant kvalifikacijos tobulinimo organizacijoje:

- veiksmo ir tarpusavio sąveikos didinimas;

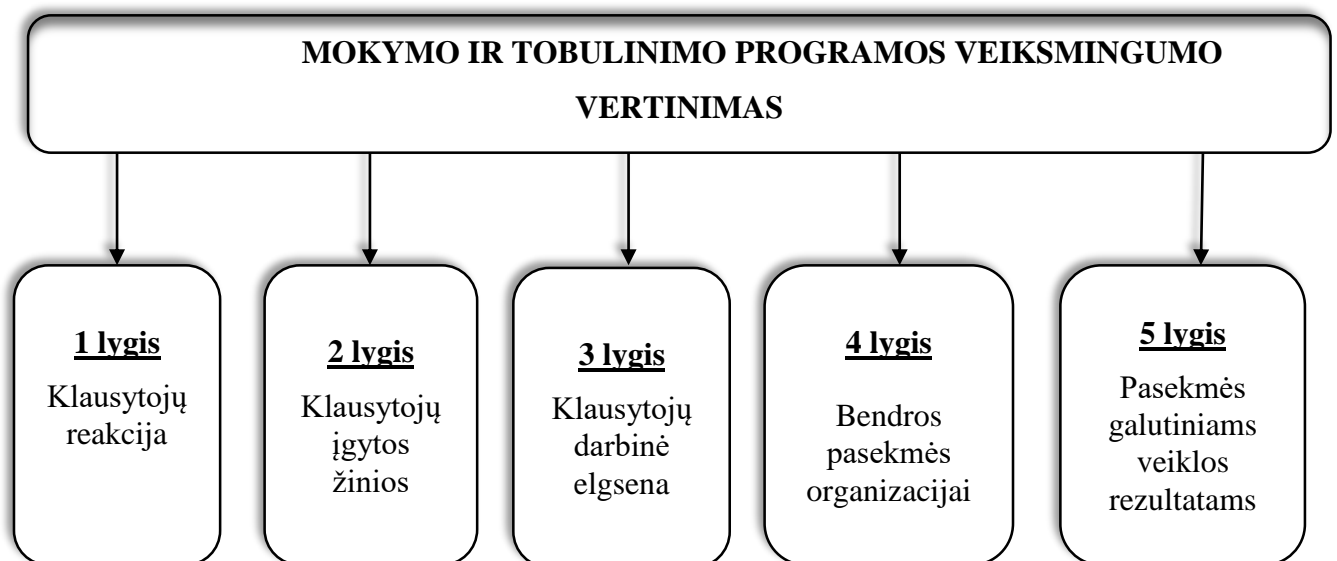
- nuolatinis dėmesys tarpiniams rezultatams;
- tempo ir ritmo kaita;
- pasirinkimo galimybė;
- galimų kliūčių numatymas;
- pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos;
- grįžtamojo ryšio numatymas ir realizacija;
- kvalifikacijos tobulinimo pabaigos numatymas;
- kvalifikacijos tobulinimo eigos ir sudėtinių dalių numatymas.

Galima daryti išvadą, kad įgyvendinant kvalifikacijos tobulinimo programas labai svarbu atsižvelgti į pagrindinius aspektus, tokius kaip mokymų vieta, darbuotojų patyrimas, išsilavinimas, amžius ar darbuotojų skaičius. Tinkamai įvertinus aplinkybes ir galimybes, galima pasiekti kokybiškų ir naudingų kvalifikacijos kėlimo rezultatų. Žinių, mokėjimų, įgūdžių ar gebėjimų stoka skiriasi priklausomai nuo žmogaus. Todėl individuali kvalifikacijos tobulinimo programa yra veiksmingesnė, nors ir nenašesnė už grupinį mokymą.

#### 1.2.4. Personalo kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimas ir vertinimas

Kvalifikacijos tobulinimas naudingas tiek asmeniui, tiek organizacijai. Grįžtamasis ryšys kvalifikacijos tobulinimo procese itin svarbus.

Darbuotojų mokymo ir tobulinimo vykdymas reikalauja daug pastangų ir investicijų, todėl daug dėmesio skiriama kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumo vertinimui. A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011, p. 126) išskiria penkių lygių ir strategijų kvalifikacijos tobulinimo vertinimo ir kontrolės schemą (žr. 4 pav.).



4. pav. Kvalifikacijos tobulinimo vertinimo kontrolės schema  
Šaltinis: A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė, 2011, p. 126.

Pirmiausia vertinama individo reakcija kvalifikacijos tobulinimo programos požiūriu ir išaiškinami pasiūlymai, kaip tobulinti programą. Vertinant įgūdžius ir žinias, klausytojai yra testuojami, o siekiant nustatyti ir įvertinti darbinės elgsenos pokyčius po mokymų, jų elgsena po mokymo lyginama su elgesiu iki mokymo. Elgsenų skirtumas rodo kvalifikacijos tobulinimo programos veiksmingumą. Vertinant aukščiausiu 4 ir 5 lygiu, įvertinamos bendros kvalifikacijos tobulinimo pasekmės organizacijai (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 126).

„D. Lipinskienės (2012, p. 42) nuomone, personalo kompetencijos vystymo (mokymo) poreikio tenkinimo įvertinimo etapas reikalingas, siekiant nustatyti kvalifikacijos tobulinimo programos rezultatus ir silpnąsias jos vietas tam, kad būtų galima jas eliminuoti. Taip įvertinami kvalifikacijos tobulinimo rezultatai ir nustatoma, ar mokymasis buvo naudingas, ar dar liko neužpildytų kompetencijos spragų. Šiame etape pravartu nustatyti, ar darbuotojai patenkinti kvalifikacijos tobulinimo programa (turiniu, struktūra, formomis, aplinka, lektoriais)? Ko ir kaip gerai darbuotojai išmoko? Kaip dėl kvalifikacijos tobulinimo programos pasikeitė darbuotojų elgesys, jo veiklos rezultatai? Nors mokymąsi sunku išmatuoti, t. y. sunku tiksliai pasakyti, kiek jis didina personalo produktyvumą, visgi galima išskirti kelis kriterijus, pagal kuriuos galima vertinti mokymosi veiksmingumą“ (žr. 3 lentelę).

3. lentelė. Mokymosi veiksmingumo matavimas

<i><b>Matavimo būdai</b></i>	<i><b>Ką matuoti?</b></i>	<i><b>Kaip matuoti?</b></i>	<i><b>Kada matuoti?</b></i>
<u>Pažinimo efektas:</u> „Ką besimokantieji sužino?“	Kursuose įgytas žinias	Egzaminuojant Savęs įvertinimu Pokalbiu	Pasibaigus mokymui ir kartais ateityje
<u>Požiūrio efektas:</u> „Kaip besimokantieji jaučiasi?“	Mokymo suvokimą Kursų įvertinimą Mokytojo įvertinimą Organizacinę atmosferą	Apklausa Pokalbiu	Pasibaigus mokymui
<u>Elgesio efektas:</u> „Ką besimokantieji daro?“	Įgūdžius Darbo našumą Pravaikštas Darbuotojų kaitą	Našumo rodikliais Stebėjimu Valdytojų vertinimais Savęs įvertinimu	Per pirmuosius metus
<u>Rezultatai:</u> „Kaip besimokančiojo pokyčiai paveikia organizaciją?“	Pasitenkinimą darbu Klientų pasitenkinimą Prekybą / gamybą / paslaugas Pelną Investicijų grąžą	Apklausa Eksperimentais Valdytojų nuomone	Po metų

Šaltinis: Zoltners, Sinha., Zoltners, 2008, p. 275.

Galima išmatuoti keturias kvalifikacijos tobulinimo rezultatų kategorijas: *Reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai* (Dessler, 2001, p. 157).

O I. Bakanauskienė (2008, p. 234) išskiria tokius personalo ugdymo rezultatų vertinimo būdus: *tiesioginis vertinimas, netiesioginis vertinimas, nuolatinis vertinimas, periodinis vertinimas ir atsitiktinis vertinimas*.

„R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 162-163) mano, kad kvalifikacijos tobulinimo efektyvumo vertinimas yra sudėtinga problema, sukianti daug diskusijų. Tačiau iš esmės kvalifikacijos tobulinimo efektyvumo vertinimas gali būti grindžiamas šiais elementais: iškeltais kvalifikacijos tobulinimo tikslais (kai tiriami mokymo metodai, turinys bei jų atitikimas išsikeltiems tikslams), psichologinė individo grupės gerove (kai daugiausia dėmesio skiriama besimokančiųjų pasitenkinimui) ir ekonominiais investicijų rodikliais (kurie dėl per didelio skaičiaus veiksmų, lemiančių mokymo grąžą bei efekto uždelstumą, atsižvelgiant į laiką ne visada tinkami mokymo grąžai nustatyti“. Kvalifikacijos tobulinimo efektyvumo įvertinimas padeda lyginti gautus rezultatus su lauktais, išsiaiškinti kvalifikacijos tobulinimo metu atsiradusias problemas ir jų priežastis bei sugrįžti į kiekvieną etapą, siekiant koreguoti.

Apibendrinant galima teigti, kad personalo kvalifikacijos tobulinimą būtina planuoti, o siekiant, kad organizacija ir darbuotojas gautų maksimalią naudą, reikia konkrečiai suformuluoti kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir metodus, sukomplektuoti kvalifikacijos tobulinimo priemones, nustatyti mokymo turinį. Kvalifikacijos tobulinimo priemonės turėtų papildyti viena kitą, privalo būti aiškios ir sudaryti vieningą mokymo sistemą. Atidžiai ir profesionaliai parengus visus programos elementus, bus užtikrinta kvalifikacijos tobulinimo kokybė bei efektyvumas. Po visų mokymų reikia įvertinti viso personalo pasiektus rezultatus. Personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikių įvertinimo būdas grindžiamas darbuotojo kompetencija prieš mokymą ir po jo.

### **1.3. Kvalifikacijos tobulinimo strategijos pasirinkimas**

Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Jis buvo ir yra vartojamas įvairiame kontekste. Šis terminas sparčiai plinta verslo, gamybos įmonių vadybos praktikoje, tačiau labiausiai yra nusistovėjęs karinėje terminologijoje. Švietimo sferoje šis terminas pradėtas dažniau vartoti tik pastarąjį dešimtmetį ir paprastai siejamas su strateginiu planavimu. Todėl švietimo praktikoje didesnis dėmesys sutelkiamas į strateginio priemonių plano parengimą, o ne strategiją. Kitaip tariant, strategija sutapatinama su strateginiu planu, jo rengimu ir realizavimu, o tai nėra tikslu, nes strategija ir strateginis planas nėra tapačios sampratos. Kita vertus, taip sutapatinus netenkama nemažai veiklos galimybių, kurias atveria strategijos pažinimas ir „įdarbinimas“ (Jusevičius ir kt. 2003, p. 15).

Strategijos apibrėžimų yra labai daug – keletas jų pateikiama žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lentelę).

## 4. lentelė. Strategijos sąvokos

Autorius	Apibrėžimas
Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (20012, p. 738)	Strategija – tai pagrindinė karybos šaka, nagrinėjanti karo rengimą ir vadovavimą jam, lemianti operatyvinę karybą ir taktiką
Svetikas ir Arimavičiūtė (2012, p. 18)	Strategija reiškia mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius
Korsakienė ir Grybaitė (2012, p. 17)	Strategija (angl. strategy) – tai ilgalaikė organizacijos veiklos kryptis. Strategija numato veiklos kryptis bei veiksmus, kurie yra reikalingi siekiant numatytų ilgalaikių tikslų
Jusevičius ir kt. (2003, p. 16)	Strategija – tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas, bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis bei minimizuoti pavojus

*Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros šaltiniais.*

Personalo kvalifikacijos tobulinimo ypatumus nulemia personalo ugdymo strategijos. Priklausomai nuo kvalifikacijos kėlimo vaidmens supratimo, darbuotojų pasiruošimo lygio kiekviena įmonė kuria vieną arba kelias skirtingoms darbuotojų grupėms skirtas kvalifikacijos tobulinimo strategijas. I. Bakanauskienė (2008, p. 111) teigia, kad kiekviena organizacija pagal požiūrį į personalo valdymą, aplinkos sąlygas ir savo vidinius veiksmus suformuoja individualią personalo kvalifikacijos tobulinimo strategiją, kurioje pasireiškia personalo valdymo ugdymo politika, siekianti šių tikslų:

1. Suteikti tik darbuotojo atliekamam darbui / pareigoms reikalingą kompetenciją, ją atnaujinti;
2. Suteikti darbuotojui ateityje numatomiems atlikti darbams / pareigoms reikalingą kompetenciją, ją atnaujinti;
3. Teikti darbuotojams mokymo naudas.

A. Sakalas (2003, p 176.) ir I. Bakanauskienė (2008, p. 111) cituoja Bengtsoną J. ir išskiria tris kvalifikacijos kėlimo strategijas.

Viena jų – *intensyvi strategija*. Ja vadovaudamasi organizacija apsirūpindama tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios nuolat keičiamos, siekiant geriau panaudoti teikiamas darbo vietų kvalifikacijos galimybes. Būtina sąlyga – gerai išplėtotą bazinio mokymo sistema ir darbo rinka, aprūpinanti organizacijas reikiamu skaičiumi reikiamos kvalifikacijos darbuotojų.

*Dvilypė arba poliarizacijos strategija* nukreipta į darbo jėgos potencialo didinimą geriau panaudojant darbuotojų gabumus bei siekius. Prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija patraukli, tačiau gana rizikinga, nes atsiranda nemaža grupė

žmonių, kurie gali būti atleisti, nes negeba kelti kvalifikacijos. Ši strategija sudaro galimybes darbuotojams tobulėti ir nereikalauja didelių finansinių išteklių (Bakanauskienė, 2008, p.111).

Trečioji – *mobilumo strategija* – leidžia organizacijai akcentuoti aukštojo (universitetinio) išsilavinimo svarbą, nežiūrint, kiek tokių žmonių reikia. Daug dėmesio skiriama kvalifikacijos tobulinimui pačioje organizacijoje. Toks požiūris užtikrina labai didelį turimo personalo mobilumą atsiradus naujiems poreikiams, kadangi aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei menkesnio išsilavinimo darbuotojų. Tokia strategija siūloma aukštos technologijos organizacijose, kur technikos pažangos raida yra esminis bruožas, skatinantis sparčią kvalifikacijos reikalavimų kaitą. Šią strategiją taikančios organizacijos sukuria deramas savo ateities plėtotės prielaidas. “A. Sakalas (2003, 176 p.) teigia, kad šią strategiją Lietuvoje taikyti yra geros prielaidos, nes yra darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, perteklius“.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai organizacijai svarbu kurti savitą vieną arba kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias kvalifikacijos tobulinimo strategijas, pagal savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį, finansinius išteklius, darbuotojų pasiruošimo lygį. Kvalifikacijos strategija turi būti orientuota į tam tikrą uždavinių grupę, nes ji leidžia apimti daugiau darbuotojų. Strategijos gerumas priklauso nuo jos įmonės tikslų atitikimo, bet ir nuo kiek ir kokių tobulinimo metodų bus joje panaudota.

### **1.3.1. Personalo kvalifikacijos tobulinimo metodų palyginimas**

Atlikta mokslinės literatūros analizė (Bakanauskienė, 2008, Dessler, 2001, Sakalas, 2003, Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, Lipinskienė, 2012) leidžia išskirti ir apibūdinti neformalaus kvalifikacijos kėlimo būdus ir metodus, taikomus organizacijų praktikoje.

Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui taikomi neformalieji kvalifikacijos kėlimo metodai:

1. *Mokomieji renginiai (paskaitos, konferencijos seminarai)*. Mokymai vyksta nuo kelių valandų iki kelių ar keliolikos dienų. Vykstant mokomiesiems renginiams, pateikiama informacija, atliekamos praktinės užduotys, taip naujos žinios siejamos su dalyvių patirtimi, praktine veikla. Renginių metu yra galimybė pasiekti keletą tikslų, tokių kaip: perteikti naują informaciją, tobulinti įgūdžius, formuoti arba keisti požiūrį, planuoti, kaip mokymų metu išgirstą informaciją bus galima panaudoti darbe. Vienas svarbiausių mokomųjų renginių bruožų – aiški suplanuota darbotvarkė, kuri padeda kryptingai ir efektyviai siekti suplanuotų mokymų tikslų (Gražulis ir kt., 2015, p. 255).

2. *Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai*. Imitacinis kvalifikacijos tobulinimo metodas – tai darbo vietos imitavimas, kai mokyti ar treniruotis darbo vietoje būtų per brangu ar pavojinga.

Kvalifikacijos tobulinimui naudojama įrengimų imitacija, t. y. imitaciniai standai. Taip darbuotojai gali įgyti būtinų darbo įgūdžių arba patobulinti turimus (Trakšelys, 2011, p. 102).

3. *Lavinimas (treniravimas)*. Metodui būdinga tai, kad darbuotoją darbo vietoje moko kitas, patirties turintis darbuotojas arba vadovas (mentorius). Jį taikant, įgyjama įgūdžių, reikalingų konkrečiam darbui atlikti (Lipinskienė, 2012, p. 40).

4. *Darbų rotacija*. Kvalifikacijos tobulinimo metodas, kai darbuotojai yra perkeliama iš vienos darbo vietos į kitą. Taip darbuotojai gali išplėsti savo turimas žinias ir įgūdžius. Šis kvalifikacijos tobulinimo metodas didina organizacijos lankstumą tada, kai kinta žmoniškųjų išteklių poreikiai (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011, p. 125).

5. *Konsultuojamasis vadovavimas*. Metodas suteikia galimybę asmeniui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad būtų galima įgyvendinti asmeninius bei darbinus tikslus bei pasiekti numatytus pokyčius. Konsultuojamojo vadovavimo specialistas skatina asmenį mąstyti užduodamas jam įvairius klausimus, įtraukia į įvairias veiklas, kurias atlikdamas asmuo geriau pažįsta save, įsivertina arba pervertina savo nuostatas, planuoja tolesnius veiksmus bei imasi atsakomybės norėdamas įgyvendinti numatytus uždavinius (Gražulis ir kt., 2015, p. 255).

6. *Audiovizualiniai metodai*. Metodai susiję su mokomųjų filmų, televizijos laidų, garso juostų ir kitų priemonių, padedančių įgyti konkrečių žinių, demonstravimu. Šie metodai laikomi gana efektyviais ir yra plačiai taikomi perteikiant įvairių veiklų specifiką arba peržiūrint filmuotą medžiagą, identifikuojant dažniausiai daromas ar galimas klaidas, taip pat aptariant gerus pavyzdžius (Korsakienė ir kt., 2011, p. 160).

7. *Smegenų šturmas*. Šio kvalifikacijos tobulinimo metodo metu darbuotojai skatinami reikšti savo mintis, teikti siūlymus, siekiant generuoti kuo daugiau galimų situacijų ar problemos sprendimo būdų. Skatina darbuotojų kūrybingumą, kritinį mąstymą (Gražulis ir kt., 2015, p. 256).

8. *Mokomieji žaidimai*. Metodas, kurį taikant stengiamasi atspindėti realaus gyvenimo situacijas, laikantis tam tikrų nustatytų taisyklių ir vaidmenų, tačiau ne visada susijusių su tikrove.

9. *Vaidinimai*. Šį kvalifikacijos tobulinimo metodą taikant atgaminami realių asmenų, veiksmų ir situacijų momentai. Taip galima lengviau suprasti situacijas, asmenis ir greičiau rasti reikalingą sprendimą.

10. *Atvejų analizė*. Konkretus mokymas, kurio metu pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją apie ją diskutuojama ir sprendžiama su ja susijusios problemos (Korsakienė ir kt., 2011, p. 159).

11. *Suplanuotos darbo veiklos*. Kvalifikacijos tobulinimo metodas, kurio metu besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, padedančios lavinti patyrimą ir tam tikrus konkrečius gebėjimus. Šis kvalifikacijos tobulinimo būdas padeda darbuotojams tobulinti įgūdžius bei geriau suprasti organizacijos veiklą (Gražulis ir kt., 2015, p. 256).

Iš atliktos kvalifikacijos tobulinimo metodų analizės, prieinama nuomonė, kad įvairių specifikų organizacijos turi vienodas galimybes darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo metodų ir būdų pasirinkimo įvairovei. Aktyvūs, novatoriški ir lankstūs mokymo būdai vienodai prieinami įvairaus tipo organizacijoms.

#### **1.4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis**

Profesionalus mokytojų ugdymas yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis, kad bet kokio lygio reformos būtų veiksmingos. Be to, sėkmingos profesinio tobulėjimo galimybės, suteiktos mokytojams, turi teigiamą poveikį mokinių veiklai ir mokymuisi. Taigi, kai tikslas yra padidinti mokinių mokymąsi ir pagerinti jų darbo rezultatus, mokytojų profesinis tobulėjimas turėtų būti laikomas pagrindiniu veiksmu (Villegas-Reimers, 2003, p. 29).

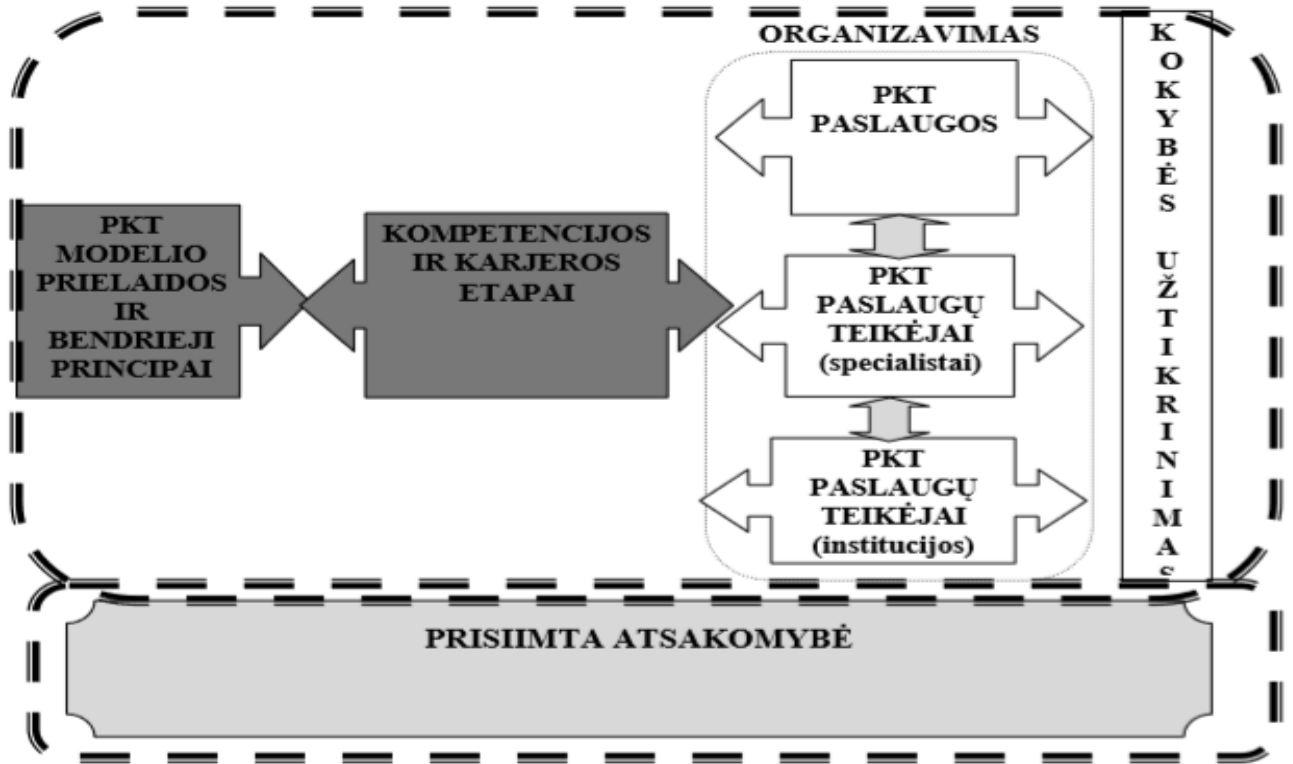
Kaip rodo daugelio šalių pavyzdžiai, nuo to, kaip organizuojamas profesinis pedagogų tobulinimas, didžia dalimi priklauso visos švietimo reformos sėkmė (Villegas-Reimers E., 2003, p. 24). Pedagogikos klasikai teigia, kad profesinio tobulinimo(si) sėkmė tiesiogiai priklauso nuo pačių pedagogų motyvacijos, įsitraukimo į šį procesą, mokyklos bendruomenės aktyvaus dalyvavimo, nuolatinio proceso reflektavimo bei moksliniais įrodymais ir praktika grįsto mokymo. Kitaip tariant, jie pasisako už tokią profesinio tobulinimo(si) sistemą ir modelius, kurių pagrindine ašimi yra pedagogas ir jo poreikiai, pedagogas ir jo konkretus darbas klasėje bei mokyklos bendruomenėje.

Profesinės ir intelektinės raidos požiūriu daugiausia dėmesio skiriama visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi. Toks mokymasis produktyvus tada, kai metodai orientuojami į atskaitomybę, stebėsenos rezultatus ir poreikio atitikimą (Call K., 2018, p. 98). Tradicinė profesinio tobulinimo sistema dažniausiai suprantama kaip darbas su praktikuojančiais pedagogais (angl. „in-service“), kai vyriausybė aiškiai nustato profesinio tobulinimosi tikslus, standartus ir kontroliuoja procesą, o aukštosios mokyklos, konsultantai, darbdaviai, kiti veikiantys asmenys ir organizacijos atlieka tik tų tikslų įgyvendintojų vaidmenį. Tokios tradicinės sistemos, nors daug kur dar tebegyvuojančios, šiais laikais laikomos ne itin veiksmingos. Taip yra dėl to, kad mažai remiamasi konkrečiu kontekstu: tuo, kas vyksta klasėje, mokykloje, bendruomenėje. Pastebima, kad mažai vietos paliekama individualiam mokymosi planavimui, praktinei pedagogų patirčiai ir refleksijai skleisti (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 28).

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelyje remiamasi suaugusiųjų mokymosi ypatumais, kuriuose akcentuojamas suaugusių asmenų savarankiškumas bei gebėjimas kurti savą mokymosi aplinką; rėmimasis turima patirtimi, nuo kurios priklauso pasiryžimas mokytis ir vertinti mokymąsi, siekiant konkrečių tikslų.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelio aprašo pagrindiniais komponentais laikytini: bendroji dalis, apibrėžianti modelio prielaidas bei bendruosius principus; pedagogų

kvalifikacijos tobulinimo tikslinių grupių kompetencijų ir karjeros etapų pristatymas; pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugos, teikėjai ir jų funkcijos; pedagogų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas; pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kokybės užtikrinimo pagrindimas (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 21).



5. pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo pagrindiniai komponentai

*Šaltinis: Dačiulytė ir kt., 2012, p. 21.*

Modelio aprašas pradamas prielaidų ir bendrųjų principų aprašymu. Ypatingas dėmesys skiriamas modelio teoriniam pagrindimui, situacijos analizei bei pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos stiprybių ir silpnybių analizei. Pagrindinė modelio kūrimo nuostata – modelis privalo būti integralia švietimo sistemos dalimi ir turi būti grindžiamas pagrindinėmis minėtos sistemos vertybinėmis nuostatomis, principais, tikslais ir uždaviniais.

Modelio specifiškumas – bendrieji švietimo sistemos principai, nuostatos, vizijos pateikiami per aprašomo reiškinių – pedagogų kvalifikacijos tobulinimo – prizmę. Įvardinti ir kiti ypatingai svarbūs ir tarpusavyje tiesiogiai susiję pagrindiniai modelio komponentai – pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tikslinės grupės atstovų kompetencija bei karjera. Būtent tikslinė grupė ir jų santykis su karjera, susitelkiant į tam tikrų kompetencijų tobulinimą, atskleidžia pristatomo modelio vystymosi kryptį bei poveikio objektą.

Modelio organizacinės aplinkos apibrėžtis aiškiai liudija siekiamybę suderinti skirtingus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų tiekėjus (asmenis bei institucijas) su minėta bendrąja švietimo paslaugų sistema (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 22). Savaime suprantama, kad pagrindinė sąlyga,

užtikrinanti modelio veikimą, yra ta, jog pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugos privalo būti integruotos į vieningą švietimo paslaugų sistemą tiek teisiškai, tiek ir finansiškai. Tad ir Pedagogų rengimo modelio apraše (2017) yra nurodyta, kad kompetencijų tobulinimo programos vykdomos pedagogus rengiančiose mokyklose, regioniniuose ir nacionaliniuose švietimo pagalbos centruose ir kitose institucijose, įgijusiose teisę įgyvendinti pedagogų kompetencijų tobulinimo programas teisės aktų nustatyta tvarka.

Kaip atskiras Modelio komponentas yra išskiriamas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kokybės (vidinis ir išorinis) užtikrinimas, suteikiantis grįžtamąjį ryšį ne tik asmeniniu, instituciniu ar tarpinstituciniu lygmenimis, bet ir lemiantis principinių nuostatų refleksyvųjį ir savalaikį kriterinį vertinimą (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 22). Aptariant kvalifikacijos tobulinimo metodus ir kuriant mokyti palankią aplinką, pedagogai raginami kelti ir spręsti problemas, kurti pagarbų klimatą bei sudaryti sąlygas bendrauti mažoms grupėms.-

Galima daryti išvadą, kad visą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą valdo pedagogas ir mokykla. Jie atskirai ar drauge inicijuoja pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą, jį planuoja, jei nori ir geba - organizuoja, įgyvendina ir vertina. Jie taip pat prisiima atsakomybę už kokybišką pedagogų kvalifikacijos tobulinimo proceso įgyvendinimą, įdiegimą praktikoje.

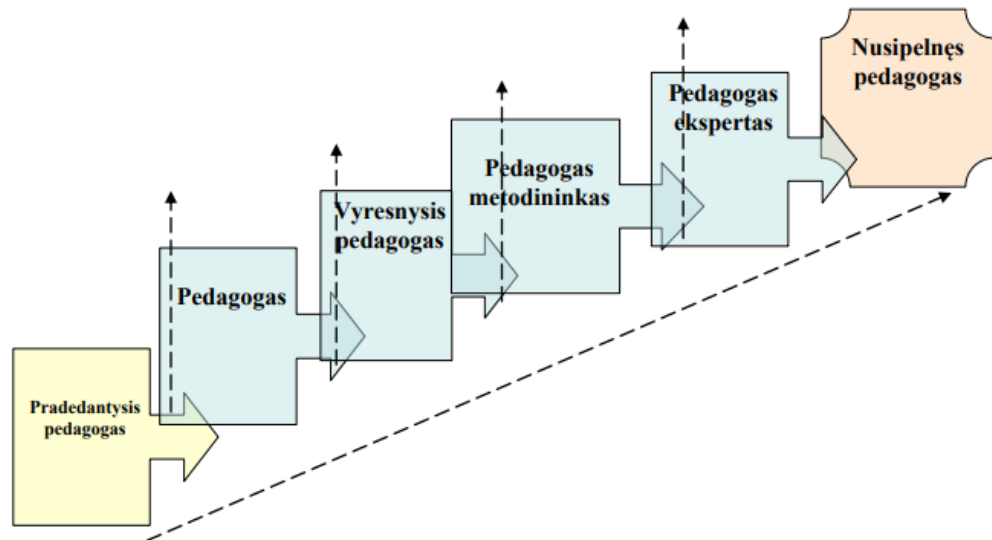
## **1.5. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir karjeros procesas**

Europos Komisija, dokumente „Bendrieji Europos principai dėl mokytojo kompetencijų ir kvalifikacijos“ (2010) deklaruodama bendruosius švietimo politikos principus ir apibrėždama pedagogų kompetencijas, šalių ir regionų švietimo politikos formuotojams rekomenduoja į profesinę pedagogo karjerą žiūrėti kaip visumą – nuo pradinio rengimo iki visą gyvenimą trunkančio tobulinimosi formaliuoju, neformaliuoju ar savarankiško mokymosi būdu.

Lietuvoje pedagogo karjeros raidos etapai iki šiol sietini su kvalifikacijos tobulinimo ir atestacijos procesu. Pedagogų siekiai tobulinti savo kvalifikaciją susiję su jų profesinės karjeros perspektyvomis – kvalifikacinių kategorijų įgijimu. LR švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakyme Nr. Įsak-3216 „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo“ išskirtinos šios pedagogo kvalifikacinės kategorijos: pedagogo, vyresniojo pedagogo, pedagogo metodininko ir pedagogo eksperto.

Svarbiausios nuostatos modeliuojant pedagogo profesinės karjeros procesą yra šios:

- Pedagogas karjera remiasi kompetencijų tobulinimu;
- Kompetencijų vertinimas siejamas su atestacijos procesu;
- Pedagogas pats valdo savo karjerą (planuoja, realizuoja);
- Pedagogas karjeros valdymo procesas neatsiejamas nuo permanentinės pagalbos teikimo.



6. pav. pedagogo karjeros stadijos  
 Šaltinis: Merfeldaitė ir Railienė A, 2012.

Pedagogo profesinė karjera sietina su pedagogo veiklos pobūdžio kokybine kaita, kai pedagogo veikla iš darbo klasėje prasiplečia iki veiklos regioniniu ir /ar nacionaliniu lygmeniu ir ne tik apima tokius pedagogo vaidmenis, kaip konsultantas, mentorius ir pan., bet ir juos ypatingai pabrėžia, šias funkcijas suteikdama pasiekusiam atitinkamą karjeros stadiją pedagogui. Akcentuotina, kad net nesiekiant „kilti karjeros laiptais“ šiuolaikinė darbo aplinka neišvengiamai susieta su profesiniu tobulėjimu, taigi su nuolatiniu mokymusi ir kvalifikacijos tobulinimu. Pedagogo karjeros valdymo procesas siejamas ne tik su perėjimu iš vienos karjeros stadijos į kitą, bet ir tobulėjimu ir profesiniu augimu toje pačioje karjeros stadijoje. Remiantis tokia karjeros samprata, pedagogas gali pasirinkti „kilti karjeros laiptais“ ir pereiti iš vienos kvalifikacinės kategorijos į kitą ar tobulėti toje pačioje karjeros pakopoje (Merfeldaitė ir Railienė, 2012).

Paskutinis pedagogo karjeros etapas – nusipelnęs pedagogas– siejamas su aktyvaus darbo klasėje mažėjimu, tuo pat metu aktualizuojant kitus pedagogo vaidmenis: konsultanto, facilitatoriaus, patarėjo, pavaduojančio pedagogo. Šis vardas suteikiamas pedagogams, turintiems ne žemesnę nei metodininko ar eksperto kvalifikacinę kategoriją ir 30 metų pedagoginio darbo stažą. Taip pat minėtas vardas suteikiamas už pedagogo nuopelnus, veiklą bei įgytas aukštas profesinės veiklos kompetencijas. Tai yra aukščiausias karjeros laipsnis, pripažinimas ir suteikiamas ne visiems, o tik nusipelnusiems pedagogams (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 74).

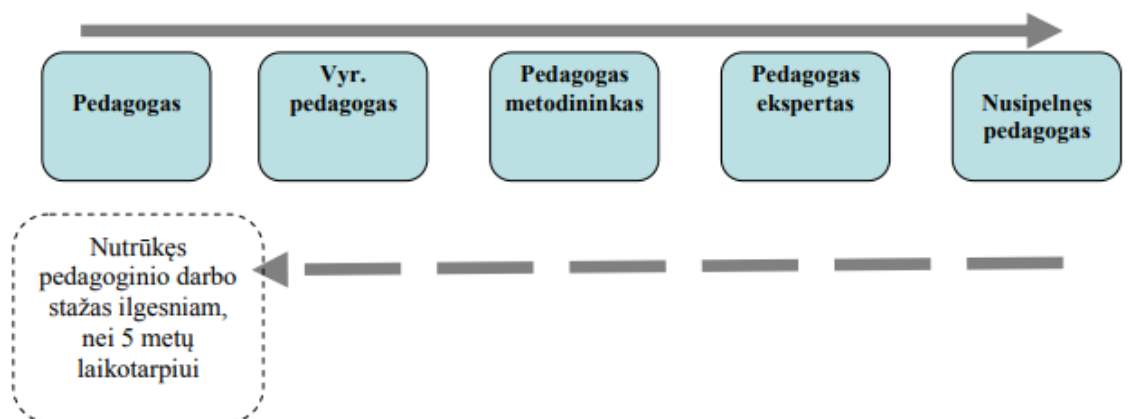
Kvalifikacinė kategorija sietina su teise atlikti specifines veiklas, papildomas funkcijas, kurių atlikimas siejamas su didesniu pripažinimu, turimomis kompetencijomis ir materialiniu atlygiu (Merfeldaitė ir Railienė, 2012). Vadovaujantis Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija (2012) atestacijos procedūras aukštesnei kvalifikacinei kategorijai gauti pedagogas gali pradėti tik tada, kai tobulinantis įgytos kompetencijos lemia reikšmingus teigiamus pedagoginės veiklos kokybės

pokyčius bei rezultatus ir kai per strateginio planavimo laikotarpį formaliai įvertinta kvalifikacijos tobulinimo veiklų visuma atitinka mažiausiai vieno semestro formalių studijų apimtį.

Vienas iš svarbesnių kriterijų aukštesnei kvalifikacinei kategorijai įgyti – darbo stažas, tačiau to nepakanka. Mokytojas, pretenduojantis į aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, turi būti aktyvus ir kūrybingas ugdymo proceso dalyvis, organizuojantis, analizuojantis ir diegiantis šiuolaikinius didaktikos principus ir metodus, netgi būti savitų ugdymo(si) strategijų autorius (eksperto kvalifikacijai), besidalijantis savo patirtimi. Reikalavimuose pedagogų kvalifikacinėms kategorijoms galima stebėti tam tikrą kompetencijų vystymosi (arba „auginimo“) procesą: nuo nuolatinio žinių atnaujinimo, mechaniško ugdymo proceso eksplikavimo ir jo metodinio aprūpinimo iki tiriamosios veiklos, refleksijos, kritinio mąstymo, tarp dalykiškumo ir kūrybiško naujų idėjų taikymo (Daukila ir kt., 2016, p.31). Kvalifikacinių kategorijų charakteristikos ir atestacijos procedūrų vykdytojai yra pateikiami 1 priede.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas siejamas su pedagogų poreikiais įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, tačiau kvalifikacinių kategorijų tvarka ne visada tenkina pedagogus (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 73). Svarbu pažymėti, kad pedagogams ir vyresniesiems pedagogams galimas didesnis kontaktinių darbo valandų skaičius klasėje nei ekspertams ir mokytojams metodininkams, tačiau tai susiję su etatiniu darbo apmokėjimu ir darbo kodekso pataisomis. Kvalifikacinė kategorija sietina su teise atlikti specifines veiklas, papildomas funkcijas, kurių atlikimas siejamas su didesniu pripažinimu ir materialiniu atlygiu.

Pažymėtina ir tai, kad numatytas galimas nelaispniškas perėjimas / grįžimas iš vienos kvalifikacinės kategorijos į kitą (šuočiai) (7 pav.).



7. pav. Pedagogų atestacijos tvarka  
Šaltinis: Dačiulytė ir kt., 2012, p. 79.

Pedagogas yra pagrindinis asmeninės profesinės karjeros valdymo proceso dalyvis, organizatorius ir iniciatorius. Jis atsakingai rūpinasi savo profesine karjera, ugdo savo bendrąsias, didaktines ir dalykines kompetencijas, sąmoningai planuodamas cikliška vykstančius atestacijos procesus. Kvalifikacijos kėlimo procesas yra glaudžiai susijęs su pedagogo atestacija, kuri tam tikra

prasmė yra kvalifikacijos kėlimo proceso apibendrinimas ir būtinas formalizavimas. Todėl pedagogas glaudžioje tarpusavio sąveikoje su savo mokykla, mokyklos ir savivaldybės metodinėmis grupėmis bei savo srities dalykininkų asociacijomis inicijuoja savo veiklos atestaciją (Dačiulytė ir kt., 2012, p. 79).

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad personalo mokymas ir nuolatinis tobulinimas yra sudėtingas ir nuoseklus procesas. Žmogus yra pagrindinis veiksnys organizacijoje. Todėl įmonėms labai svarbu tinkamai ugdyti savo darbuotojus, didinti jų kompetenciją, gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius ir patirtį.

Atlikus literatūros šaltinių analizę ir išanalizavus kvalifikacijos tobulinimo sampratą, galima teigti, kad kvalifikacija yra asmens turimų kompetencijų reikalingų tam tikrai veiklai atlikti visuma, kuri yra siejama jau įgytų žinių įvaldymu. Išanalizavus kvalifikacijos tobulinimo sistemą, prieinama nuomonės, kad personalo kvalifikacijos tobulinimą būtina planuoti, o siekiant, kad organizacija ir darbuotojas gautų maksimalią naudą, reikia konkrečiai suformuluoti kvalifikacijos tobulinimo tikslus ir metodus, sukomplektuoti kvalifikacijos tobulinimo priemones, nustatyti mokymo turinį. Kvalifikacijos tobulinimo priemonės turėtų papildyti viena kitą, privalo būti aiškios ir sudaryti vieningą mokymo sistemą. Po visų mokymų reikia įvertinti viso personalo pasiektus rezultatus. Personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikių įvertinimo būdas grindžiamas darbuotojo kompetencija prieš mokymą ir po jo. Apžvelgus literatūros šaltinius darytina išvada, kad yra daug kvalifikacijos tobulinimo būdų ir metodų, kuriais darbuotojai gali tobulinti savo kvalifikaciją.

Atsižvelgiant į išnagrinėtus personalo valdymo teorinius aspektus toliau tyrime bus nagrinėjama Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Norint išsamiai išnagrinėti personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos situaciją Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigų, tyrime reikia išnagrinėti šiuos aspektus: veiksnius sąlygojančius pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, pedagogų požiūrį į esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose ir išskirti pagrindinius trūkumus Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.

Norint detaliau išanalizuoti Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą buvo išsikelta hipotezė:

Ar organizacija kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą nepriklausomai nuo pedagogo užimamų pareigų.

Norint detaliau išanalizuoti mokytojų kvalifikacinės kategorijos įtaką kvalifikacijos dažnumui ir renginių pasirinkimui buvo suformuotos šio hipotezės:

Pedagogų dalyvavimo dažnumas kvalifikacijos kėlimo renginiuose yra nepriklausomas nuo pedagogo turimos kvalifikacinės kategorijos ir respondenta renkasi kvalifikacijos tobulinimo renginius nepriklausomai nuo turimos kvalifikacijos kategorijos.

## II. KLAIPĖDOS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS TYRIMO METODŲ PAGRINDIMAS

Šioje dalyje bus analizuojami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai, kurie bus atlikti su Klaipėdos miesto švietimo įstaigų pedagogais. Šiais tyrimais yra siekiama išanalizuoti Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

### 2.1. Pokyčiai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje Lietuvoje

Savo ilgalaikės raidos strategijoje Lietuva yra užsibrėžusi tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinę tapatumą šalimi, kurioje skatinamas žmonių kūrybiškumas, saviraiška ir gerovę kuria atsakingi, kūrybingi bei atviri žmonės. Viena svarbiausių šios strategijos įgyvendinimo prielaidų yra kūrybingumą, pilietiškumą ir lyderystę ugdanti mokykla, atvira kaitai ir visų visuomenės socialinių bei amžiaus grupių mokymosi poreikiams (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, „Lietuva 2030“, p. 7).

Mokykla, kaip organizacija, šiandien yra itin didelio iššūkio akivaizdoje: ji turi pasikeisti iš industrinio tipo standartizuoto „švietimo visiems“ institucijos į atvirą, besimokančią, individualizuotą „švietimo kiekvienam“ tipo bendruomenę, daug plačiau suvokiančią švietimo tikslus ir imlią greit besikeičiančios šiandieninės bei ateities visuomenės poreikiams (Geros mokyklos koncepcija, 2015, 3 punktas). Šios permainos kritiniai sėkmės veiksniai yra mokyklos darbuotojai, bendruomenė ir lyderystė: pozityvūs, motyvuoti, profesionalūs ir įdomūs mokytojai, kiti darbuotojai ir vadovai, gerai suvokiantys švietimo tikslus, turintys įvairios patirties, patys gebantys keistis ir mokytis, burti bendruomenę, bendradarbiauti su mokiniais (Geros mokyklos koncepcija, 2015, 13.5–13.7 punktai).

Naujausias tendencijas Lietuvos švietime, lūkesčius mokyklai, kaip organizacijai, ugdymo kaitos kryptis geriausiai atspindi Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIII-627 „Dėl Valstybės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“.

LR Švietimo ir mokslo viceministro G. Kazakevičiaus (2017) nuomone, „Lietuva yra tarp tų Europos sąjungos šalių, kuriose dėl demografinių tendencijų pedagoginių darbuotojų kaita yra lėta ir į mokyklas ateina labai mažai jaunų mokytojų. Keičiantis ugdymo turiniui, reikalavimams mokytojų pasirengimui ir kompetencijoms, itin svarbu, kad visi dirbantys pedagogai nuosekliai ir kryptingai atnaujintų savo profesinės srities žinias, įgytų XXI amžiaus pedagogui būtinų kompetencijų ir gautų savalaikę profesionalų pagalbą“.

Nuoseklus ir sistemiškas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas užtikrina kryptingą pedagogų profesinio augimo efektyvumą. Lėšos pedagogų kompetencijoms tobulinti yra numatytos mokinio krepšelyje, tad tikslingas ir efektyvus lėšų panaudojimas priklauso nuo mokyklų vadovų ir savivaldybės lygmens švietimo sistemos darbuotojų nuostatų ir gebėjimo planuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesus, derinti asmenų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir institucijoms kylančius iššūkius. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai gali sudaryti pagrindą pedagogams ir švietimo įstaigoms derinti ne tik individualius ir įstaigos poreikius, bet atsižvelgti ir į nacionalinius ir savivaldybės lygmens švietimo iššūkius ir prioritetus, pasinaudoti galimybėmis bendradarbiaujant su gretimomis mokyklomis tikslingiau tobulinti kompetenciją, siekiant geresnės ugdymo kokybės.

Mokyklose pedagogų kvalifikacijos kėlimas privalo būti planuojamas, atsižvelgus į įsivertinimo rezultatus, kitus įstaigos veiklos vertinimus, mokinių pasiekimus, mokyklai kylančius iššūkius. Planavimas turėtų būti nuoseklus, numatant pokyčius įstaigos strateginiame plane, paremiant pedagogų kvalifikacijos kėlimo kaitą, detalizuojant metinius planus, suderintus su pedagogų individualiais poreikiais. Nacionaliniai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetai turėtų padėti planavimo procese, nes yra bendrų Lietuvos švietimo sistemos tendencijų ir rezultatų analizės rezultatas. Tačiau kiekviena mokykla turėtų kritiškai įsivertinti, kurie iš nacionalinių prioritetų jai aktualiausi ir galėtų sukurti didžiausią pridėtinę vertę. Vertinant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų įgyvendinimą, numatoma vykdyti stebėseną, rinkti informaciją iš kvalifikacijos tobulinimą įgyvendinančių institucijų ir apibendrinus ją skelbti.

Formuluojant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, siekta ne tik atspindėti šiuo metu vieną aktualiausių ir daugiausiai iššūkių Lietuvos švietimui keliančių sričių, bet ir vadovautis logika, kad vidutinės trukmės prioritetai būtų orientuoti į tris sritis: mokinys, mokykla ir pedagogas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministrė 2017 m. rugpjūčio 25 d. įsakymu Nr. V-647 išskyrė tris pagrindinius prioritetus, tarp kurių yra *pedagoginių darbuotojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas*.

Mokytojų rengimo modelio pertvarkai bet kuriuo atveju būtina stipri lyderystė ir strateginių nuostatų, tokių kaip tarptautinės patirties perėmimas ar Geros mokyklos koncepcijos įdiegimas, įgyvendinimas. Šį vaidmenį turėtų atlikti už mokytojų rengimą atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija kartu su stipriausių Lietuvos aukštųjų mokyklų ir kitų socialinių dalininkų sudaryta koordinacine taryba.

## 2.2. Tyrimo metodai

Šiame skyriuje bus aptarta pasirinktų kokybinio ir kiekybinio tyrimų pasirinkimo pagrindimas, šių tyrimų privalumai, aprašomas kokybinio sutelktos grupės (focus grup) tyrimo eiga

ir metodologija bei anketinės apklausos metodas, anketos sudarymo principai, imties dydis, imtis tyrimo duomenų rinkimas bei duomenų apdorojimas.

Atliktas kokybinis sutelktos grupės (*focus group*) tyrimas ir kiekybinis tyrimas-anketinė apklausa. Tyrimų duomenys apdoroti duomenų statistinės analizės metodu, naudojant statistinių duomenų apdorojimo programų *SPSS 17.0 for Windows* ir *Microsoft Excel* teikiamomis galimybėmis. Sprendimas kiekvienu atveju priimtas naudojant *p* reikšmę. Jei *p* reikšmė būdavo mažesnė už 0,05, hipotezė apie nepriklausomumą būdavo atmetama. Taip pat tyrime naudojamas grafinis vaizdavimas – lentelės bei diagramos, atspindinčios kiekybinių tyrimų rezultatus.

Atsižvelgiant į mokslininkų pateiktą tyrimų specifiką ir reikšmingumą, minėtiems tyrimams atlikti buvo pasirinktas kiekybinės ir kokybinės metodologijos derinimas. Kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų taikymas ir dermė yra vienas esminių tyrimo metodologijos principų. Anot K. Kardelio, kiekybiniam tyrimams labiau būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, taikytinų įvairiems dydžiams, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir pamatuojami. (2016, p. 332), todėl kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako kiekybiniai rodikliai. Be to, kiekybinis tyrimas yra struktūruotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai ir duomenų analizės priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą. Kiekybinį tyrimą papildoma kokybinė duomenų analizė. V. Žydžiūnaitės ir V. Sabaliausko (2017, p. 21) nuomone, kokybinį tyrimą galima apibūdinti kaip telkiamąsi į žmogiškąsias patirtis, remiantis sistemėmis ir sąveikomis grįstomis nuostatomis. Kiekybiniai tyrimai atliekami natūraliose aplinkose.

### 2.2.1. Kiekybinio tyrimo metodas

Pirmiausia ekspertų sutelktos (*focus group*) grupės diskusijos metu naudotas *pusiau struktūrizuotas interviu*: iškelti pagrindiniai klausimai, tyrimui aktualia tema, nevengiant tikslinančių papildomų klausimų. Pagrindiniai klausimai diskusijai kilo darant literatūros šaltinių apžvalgą. Sutelktos grupės tyrimo 1-5 klausimai padėjo atskleisti Klaipėdos miesto pedagogų suvokimą apie kvalifikacijos tobulinimą, kvalifikacijos tobulinimo sistemą Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose, bei kokia jų nuomone turėtų būti kvalifikacijos tobulinimo sistema. 6 klausimas padėjo parengti kokybišką, išsamią tyrimo uždavinius atliepančią anketą, kurią pasitelkiant buvo surinkti statistiškai reikšmingi ir patikimi kiekybiniai duomenys. Kiekybiniam tyrimui įgyvendinti buvo pasirinktas populiariausias socialiniuose moksluose demonstruojamas ir priimtinas tyrimo metodas, t. y. *anketinės apklausos* metodas, kuriuo, anot K. Kardelio (2016, p. 236), bandoma įvertinti tiriamųjų asmenų nuomones, požiūrius į tam tikrus reiškinius, elgsenos ypatumus ir su elgsena susijusius veiksmus. Kartais apklausa apibūdinama kaip komunikacijos procesas, kurio metu renkami tyrimui būtini pirminiai duomenys. Tad apklausai atlikti buvo parengta anketa.

**Kokybinis sutelktos grupės (*focus group*) tyrimo metodas.** Tai vienas iš dažniausiai naudojamų kokybinių duomenų rinkimo metodų, kurio metu grupė žmonių išsako savo nuomonę iš anksto numatyta pokalbio tema. Grupinės diskusijos pasižymi sinerginiu efektu, kuris sudaro sąlygas patirčių, nuomonių ir idėjų įvairovės atsiradimui. Grupinių diskusijų tyrimas naudingas norint sužinoti skirtingas nuomones, gauti daugiau įvairesnės informacijos ta pačia tema, jas aiškinant pačių tiriamųjų žodžiais.

Formuojant *sutelktą grupę*, kad būtų galima gauti kuo daugiau išsamios ir konstruktyvios informacijos apie tiriamą reiškinį, buvo renkami aktyvūs, išskirtinės asmenybės pedagogai: *sutelktą* grupę sudaro Klaipėdos miesto pedagogai, turintys įvairias kvalifikacines kategorijas. Ji sudaryta, kaip įprasta, iš 5 asmenų. Tikslinės grupės sudarymo tikslas – atskleisti Klaipėdos miesto pedagogų suvokimą apie kvalifikacijos tobulinimą, kvalifikacijos tobulinimo sistemą Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose ir išanalizuoti, išgryninti anketos klausimyną, skirtą Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizės tyrimui. Fokus grupės diskusija vyko 1 val. 15 min.

Norint ištirti kvalifikacijos tobulinimo sistemą Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose, buvo naudojamas kokybinis *sutelktos grupės* tyrimas.

*Sutelkta grupė* (arba fokusuota, sutelkta į konkrečią platesnę ar siauresnę temą diskusinė grupė) – organizuotas mažos žmonių grupės pokalbis, diskusija.

Diskusija *sutelktoje grupėje* – viena iš greito įvertinimo technikų, kuria gali surinkti labai daug informacijos. Diskusijos metu dalyviai gali išsakyti savo mintis, jų atsakymai nėra įspraudžiami į tam tikrus rėmus (kaip tai įvyksta anketuojant, imant interviu), norint gauti atsakymus į rūpimus klausimus, galima keisti pokalbio temą, diskusiją pakreipti pageidaujama linkme.

Sutelkta grupė buvo suformuota iš 5 aktyvių Klaipėdos miesto metodinėje veikloje dalyvaujančių asmenų ( žr. 6 lentelę), turinčių pedagoginį išsilavinimą ir metodininko kvalifikaciją. Sutelktos grupės sudarymo tikslas – išanalizuoti kvalifikacijos tobulinimo sistemą Klaipėdos ugdymo įstaigose ir išgryninti anketą, skirtą Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizės tyrimui. Sutelktos grupės diskusijos trukmė – 1 val. 15 min. Sudarytas sąrašas klausimų (žr. 1 priedą), kurie pokalbio metu buvo užduoti grupės dalyviams.

5. lentelė. Sutelktos grupės narių charakteristika

Kodas	Turima kvalifikacija	Darbo stažas	Amžius
R1	Vadybinė kategorija	28	49
R2	Metodininkas	27	49
R3	Vyr. mokytojas	22	42
R4	Vyr. mokytojass	31	57
R5	Mokytojas	2	31

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbo sutelktoje grupėje planas:

1. Pristatomas sutelktos grupės moderatorius;
2. Pristatomas sutelktos grupės tikslas;
3. Informuojama, kur bus panaudoti diskusijos rezultatai.
4. Dalyvių paklausiama, ar jie sutinka, kad diskusija būtų įrašinėjama.
5. Trumpai aptariamos diskusijos taisyklės – prašoma kalbėti po vieną, patikinama, kad visi bus išklaustyti.

6. Pirmieji 5 klausimai skirti išsiaiškinti, kokia sutelktos grupės narių nuomonė apie tai, kas tai yra kvalifikacijos tobulinimas, kvalifikacijos tobulinimo sistema, ar jų organizacijoje yra kvalifikacijos tobulinimo sistema ir kokia, jų nuomone, turėtų būti jų organizacijoje kvalifikacijos tobulinimo sistema

7. Šeštuoju klausimu – „Kokie būtų Jūsų pastebėjimai ir siūlymai apie sukurta klausimyną dėl kvalifikacijos tobulinimo sistemos Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose, kuri skirta Klaipėdos miesto pedagogams?“ – siekiama patobulinti klausimyną, patikslinti klausimų formuluotes ir pateikimo formatą, kad būtų kuo tiksliau ištirta situacija, susijusi su Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistema – apklausos dalyviai galėtų vienodai suprasti ir aiškiai išsakyti savo nuomonę apie tiriamą reiškinį.

Sutelkta grupė padeda sukurti natūralesnę aplinką, kurioje žmogus priima sprendimus, formuoja savo nuomonę. Per trumpesnę laiką galima surinkti daugiau informacijos, apklausti daugiau žmonių. Moderatorius gali patikslinti ir siekti suprasti bet kurio respondento atsakymus. Sutelktos grupės rezultatai paprastai akivaizdūs ir informacijos vartotojų lengvai suvokiami. Tyrimo rezultatai gaunami greitai.

### 2.2.2. Kiekybinio tyrimo metodas

Pasirinkta anketos forma ir parengtas klausimynas padėjo apklausti daugiau respondentų ir sudarė galimybes detaliau išanalizuoti respondentų požiūrį apie reiškinį. Anketa skirta sužinoti individualią respondentų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą organizacijose, kuriose apklausiamieji dirba.

Mokslinių apklausų uždavinys – gauti kuo objektyvesnės informacijos (Kardelis, 2016, p. 238), tad anketa yra anoniminė, todėl tikimasi iš respondentų kuo objektyvesnių atsakymų. Jie anketą galėjo užpildyti jiems patogiu laiku pagal sau priimtą tempą.

**Anketos sudarymo principai.** Remiantis mokslinės literatūros analize ir sutelktos grupės tyrimo metodu, buvo sudarytas klausimynas. Sudarinėjant klausimyną labiausiai buvo atsižvelgta į R. Dačiulytės ir kt. 2012 metais pateiktą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelį bei

žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikus ir praktikus (Bakanauskienę, 2008; Korsakienę ir kt., 2011, Sakalą 203, 2012 ir kt.).

**Imtis.** K. Kardelio (2002) teigimu, „empiriniuose tyrimuose labai svarbus imties tūris ir jo parinkimo būdas. Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų – reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją“.

**Tyrimo imtis** nustatyta remiantis Paniotto formule. R. Stašio ir L. Šimanskienės (2011, p. 20) nuomone, minėta formulė tarp studentų yra populiariausia –

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

$n$  – reikiamas respondentų skaičius (Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose dirba 1614 pedagoginių darbuotojų);

$\Delta$  – paklaida (standartinė mokslinių tyrimų paklaida – 0,05, kai tikimybė – 0,954);

$N$  – visos populiacijos tūris.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1614}} = 114,94$$

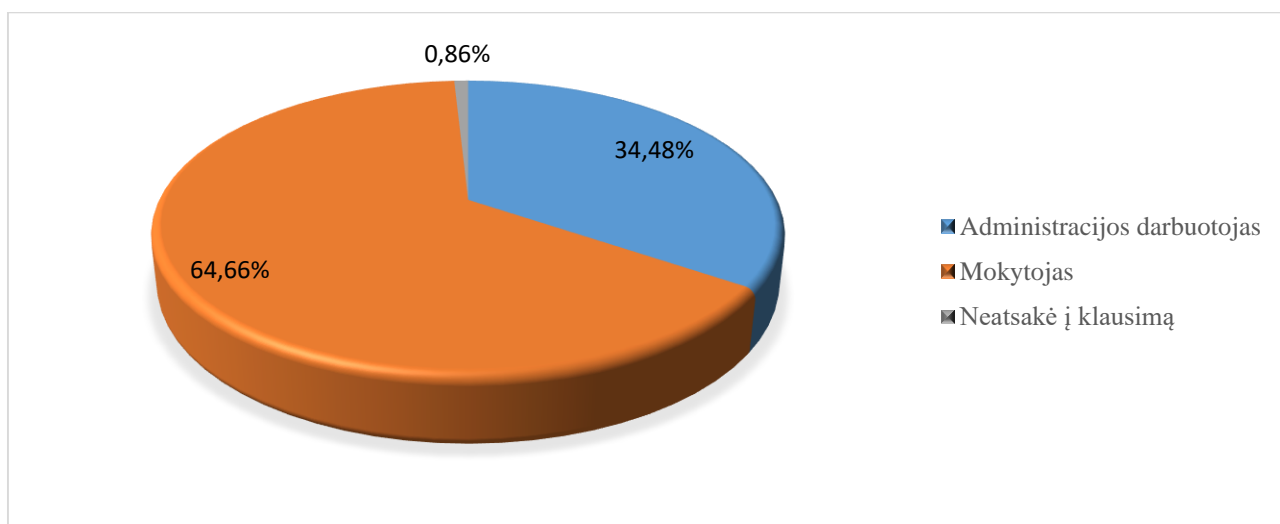
Apklausoje dalyvavo 116 respondentų, todėl galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai yra tikslūs.

**Tyrimo populiacijos imtis.** Ištirti Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemai pasirinkta **116** Klaipėdos ugdymo įstaigų darbuotojų (pedagogų). Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimui imtis skaičiuota, naudojantis V. I. Paniotto formule. Buvo gauti duomenys iš Klaipėdos miesto savivaldybės Švietimo skyriaus, kad 2018–2019 mokslo metais Klaipėdoje bendrojo ugdymo įstaigose dirba 1614 pedagogų, iš jų 112 vadovų. Remiantis turimais duomenimis ir Paniotto formule, gaunama tiriamųjų imtis 5 % tikslumo paklaida su 0,945 tikimybe. Atlikus imties skaičiavimus, priimta nuostata, kad norint gauti tikslus rezultatus ir padaryti tinkamas išvadas, būtina apklausti 115 pedagogų. Siekiant gauti reikiamą respondentų skaičių, 2 kartus buvo išsiųstos anketos į bendrojo ugdymo įstaigų raštines su prašymais, kad pasidalintų su savo įstaigų mokytojais; taip pat išsiųstos 162 anketos asmeniniais pedagogų elektroniniais paštais. Dalyvavusių respondentų duomenys pateikiami 8 lentelėje.

6. lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Požymiai		Respondentų skaičius	Respondentų % dydis
Užimamos pareigos mokykloje	Administracijos darbuotojas	40	34,48 %
	Mokytojas	75	64,66 %
	Neatsakė į klausimą	1	0,86 %
	<i>Iš viso:</i>	116	100 %
Lytis	Moteris	97	83,6 %
	Vyras	16	13,8 %
	Neatsakė į klausimą	3	2,6 %
	<i>Iš viso:</i>	116	100 %
Pedagoginio darbo stažas	1–5 metai	4	3,4 %
	6–10 metų	4	3,4 %
	11–15 metų	13	11,2 %
	16–20 metų	16	13,8 %
	21–25 metai	22	19,0 %
	26–30 metų	14	12,1 %
	Virš 30 metų	42	36,2 %
	Neatsakė į klausimą	1	0,9 %
	<i>Iš viso:</i>	116	100 %
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	8	6,9 %
	Vyresnysis mokytojas	19	16,4 %
	Mokytojas metodininkas	61	52,6 %
	Mokytojas ekspertas	10	8,6 %
	Vadybinė kategorija	15	12,9 %
	Neatsakė į klausimą	3	2,6 %
	<i>Iš viso:</i>	116	100 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

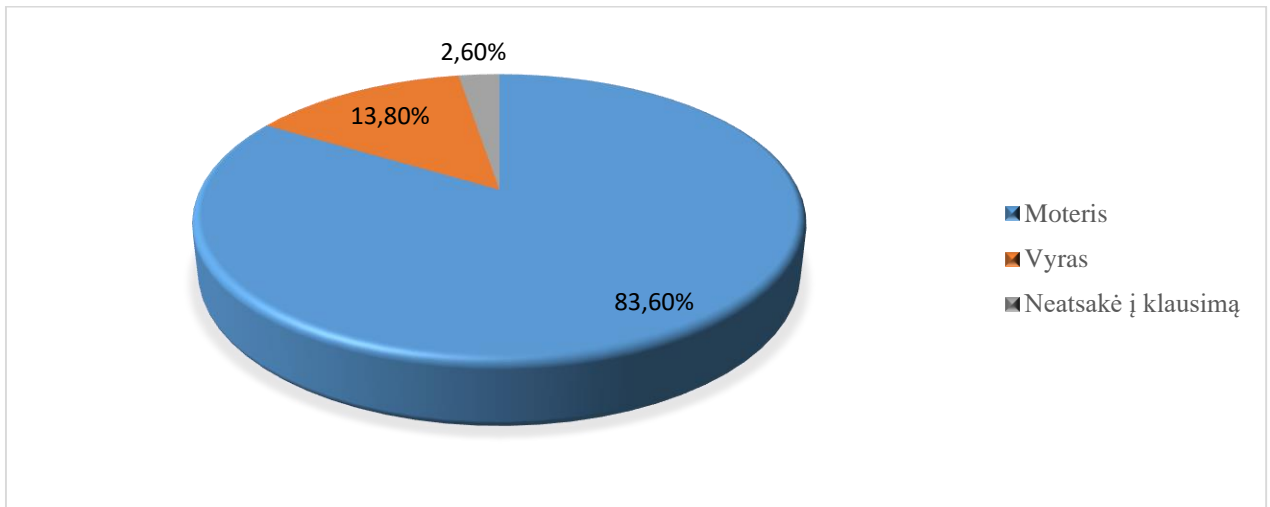


8. pav. Respondentų užimamos pareigos ugdymo įstaigoje

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Analizuojant duomenis atsakiusiųjų į vieną demografinių klausimų apie respondentų užimamas pareigas ugdymo įstaigoje, nustatyta, kad daugiausia respondentų (64,66 %) dirba

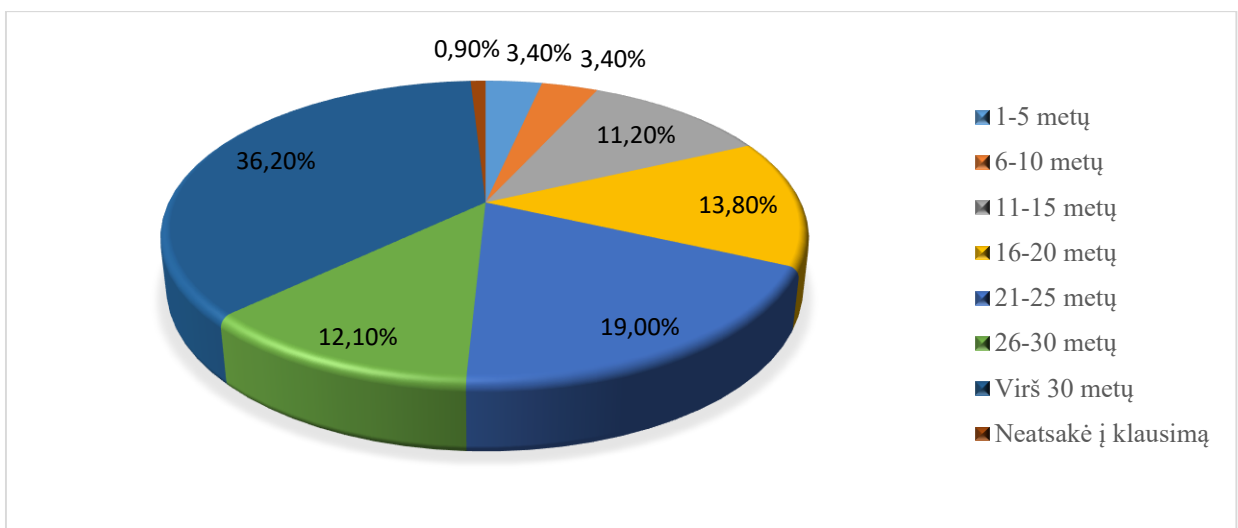
mokytojais, 34,48 % dirba administracijos darbuotojais, t. y. direktoriais ir direktorių pavaduotojais ugdymui, ir vienas respondentas (0,86 %) neatsakė į šį klausimą.



9. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį procentais

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Didžiąją tyrimo respondentų dalį sudaro moterys – 83,60 %; vyrai – 13,80 % ir 2,60 % anketos dalyvių nepanoro atskleisti savo lyties ir neatsakė į šį klausimą. Galima teigti, kad tokį respondentų pasiskirstymą lemia tai, kad vis dar švietimo įstaigose didžiąją dalį dirbančiųjų pedagogų sudaro moterys – mokytojo profesija tarp moterų yra paklausesnė. Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje pirmam tikslui pasiekti yra iškeltas uždavinys „Užtikrinti besimokančiųjų psichologinius poreikius atitinkančią lyčių dermę tarp mokytojų, dirbančių pagal bendrojo ugdymo programas“ – siekiama, kad švietimo įstaigose rinktųsi dirbti daugiau vyrų pedagogų.

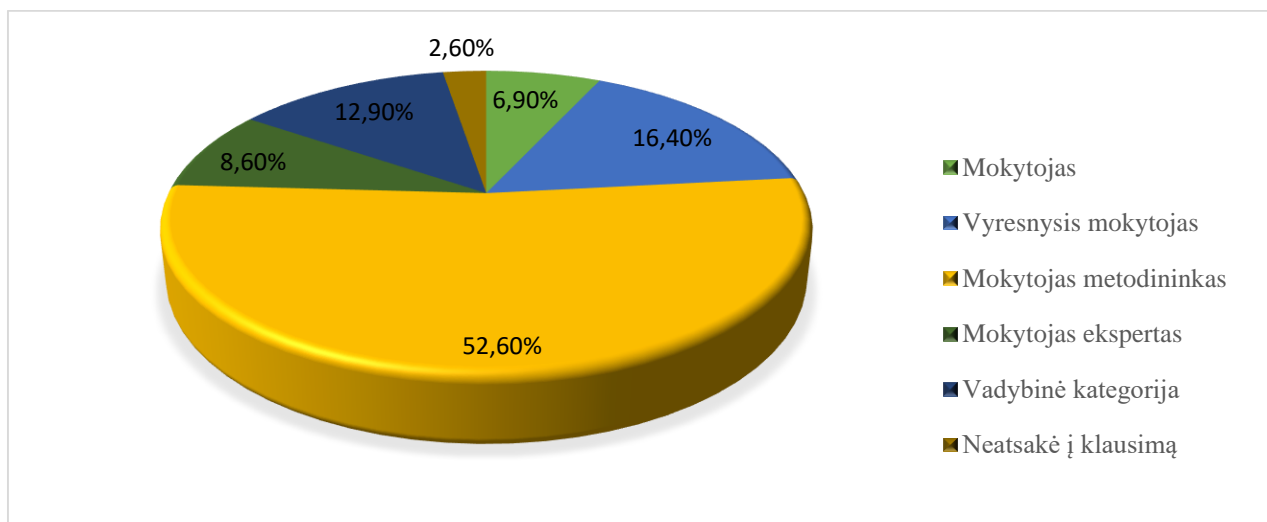


10. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo anketoje klausiama ir apie respondentų pedagoginį darbo stažą. Pastebėta, kad daugiausiai respondentų (net 36,2 %) turi virš 30 metų pedagoginio darbo stažo; 19,0 % respondentų

turi 21–25 metų pedagoginio darbo stažo; 26–30 metų darbo stažo turi 12,10 % apklausoje dalyvavusių respondentų mokytojų. Nuo 16 iki 20 metų pedagoginio darbo stažo turi 13,8 % respondentų, o 11–15 metų – 11,2 % respondentų. Pedagoginį darbo stažą iki 10 metų (1–5 metų ir 6–10 metų) nurodo po 3,4 % respondentų, vienas respondentas (0,9 %) nenurodė savo darbo stažo. Iš gautų duomenų matyti, kad nedidelį darbo stažą turinčių jaunų pedagogų Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose yra labai mažai; didžioji dalis Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose pedagogais dirba daugiau nei 30 metų – galima daryti prielaidą, kad jaunų pedagogų skaičius sparčiai mažėja.



11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad didžiąją dalį – daugiau nei pusę respondentų – sudaro pedagogai, turintys mokytojo metodininko kategoriją (52,6 %); respondentai, turintys vyresniojo mokytojo kategoriją, sudaro 16,4 %. Pedagogai, turintys vadybinę kategoriją, sudaro 12,9 %, o aukščiausią eksperto kvalifikacinę kategoriją turi 8,6 % respondentų. Mažiausiai respondentų buvo turinčių tik mokytojo kategoriją (6,9 %); 2,6 % respondentų nepanoro atskleisti savo vadybinės kategorijos ir neatsakė į šį klausimą.

Atlikus demografinių duomenų analizę ir respondentų imtį, nustatyta, kad tyrime dalyvavo didžioji dalis – daugiau nei pusę pedagogų, dirbančių pagal ugdymo programas, ir mažiau nei trečdalis pedagogų, kurie dirba administracinį darbą. Didžioji dalis respondentų (83,6 proc.) buvo moterys ir trečdalis respondentų (36,2 proc.) turi virš 30 metų pedagoginio darbo patirties; pusę apklaustų respondentų turi mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją.

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimui atlikti buvo pasirinktas populiariausias socialiniuose moksluose tyrimo metodas – anketinė (anoniminė) apklausa. Ji buvo patalpinta internetiniame portale [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), 2019 metų kovo 6 dieną po dviejų savaitių buvo siunčiami priminimai. Duomenys gauti 2019 metų balandžio 6 dieną.

Pedagogų požiūriui ištirti taikyti šie nepriklausomi ir priklausomi kintamieji:

7. lentelė. Nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų lentelė

<b>Nepriklausomi</b>	<b>Priklausomi</b>
Lytis	Kvalifikacijos tobulinimo sistemos suvokimas
Darbo stažas	Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas
Pedagogai dirbantys ir administracinį darbą	Kvalifikacijos tobulinimo planavimas
Kvalifikacinė kategorija	Požiūris į kvalifikacijos tobulinimą kaip procesą

*Šaltinis: sudaryta autorės.*

**Tyrimo instrumentas.** Tyrimo klausimyną sudarė 16 uždarų klausimų ir 1 atviras klausimas. Anketos uždarojo tipo klausimams grupuoti buvo naudojamos nominalinės ir ranginės *visiškai nesutinku/ nesutinku/ sutinku/ visiškai sutinku* ir *niekada/ retai/ dažnai/ visada* skalės. Nominalinės skalės atskleidžia tyrimo kintamųjų požymį, o ranginės skalės taikytos, siekiant įvertinti tyrimo kintamuosius pagal iš anksto nustatytus prioritetus – rangus, kurie atskleidžia matuojamojo požymio intensyvumą.

Anketinė apklausa (žr. 2 priedą) skirta Klaipėdos miesto pedagogams. Ją sudaro 17 klausimų, kurie yra suskirstyti į 3 blokus:

1. *Profesinio kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizacijoje vertinimo klausimai.* 1–4 klausimais buvo norima išsiaiškinti, kokiais dokumentais vadovaujasi organizacijos, planuodamos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, kaip dažnai jos tai planuoja ir kas kvalifikacijos tobulinimo planavime yra svarbiausia. 12 klausimu – ar egzistuoja darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema tose organizacijose. 13 klausimu siekiama išsiaiškinti ką darbuotojai norėtų ir siūlytų keisti kvalifikacijos tobulinimo srityje.

2. *Asmeninių mokymų vertinimo klausimai.* 5–8 klausimais buvo norima sužinoti kaip dažnai respondentai kelia kvalifikaciją, jų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo mokymų formų ir metodų aktualumą ir lokalizacijos vietą, kurioje renkama kelti kvalifikaciją, 9-10 klausimais siekiama išsiaiškinti, kas sudėtingiausia keliant kvalifikaciją, kas lemia kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą ir iš kokių informacijos šaltinių pedagogai dažniausiai gauna informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius.

3. *Demografiniai klausimai,* skirti respondentų imties nustatymui. 14 –17 klausimais buvo siekiama identifikuoti respondentų – Klaipėdos ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų – pareigas, lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą.

### III. KLAIPĖDOS MIESTO UGDYMO ĮSTAIGŲ PERSONALO KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS VERTINIMAS

Šioje dalyje pateikiami kokybinio tyrimo sutelktos grupės ir kiekybinio tyrimo anketinės apklausos tyrimų rezultatai.

#### 3.1. Sutelktos grupės (focus group) tyrimo analizė

Tyrimo diskusija buvo pradėta klausimu „**Kaip Jūs iš savo pozicijos matote, kas tai yra kvalifikacijos tobulinimas? Koks jis turėtų būti?**“. Visi dalyviai į šį klausimą atsakė, kad tai yra nuolatinis procesas, trunkantis visą gyvenimą, kada nuolat yra tobulinamos jau įgytos ir įgyjamos naujos kompetencijos. Taigi šie dalyvių pasisakymai tik patvirtina mokslininkų, Dačiulytės ir kt. (2012, p. 17) pateiktą kvalifikacijos apibrėžimą: „Kvalifikacijos tobulinimas – neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas“. Taip pat sutelktos grupės nariai išskyrė Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimą – jis padeda pedagogams atrasti naujus mokymo metodus: „*Turi būti pastovi mokytojo profesinė refleksija, Klaipėdos miesto pedagogai turi visada analizuoti savo veiklą ir sau kelti tikslus, ką reikia tobulinti, kad pasiekti geresnius ugdymo rezultatus*“ (R3).

Mokslininkų Šalčiaus A. ir Šarkiūnaitės I. (2011, p.121) nuomone, visos organizacijos veiklos sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų žinių ir įgūdžių jas realizuoti bei noro tai daryti. Tik nuolatinis mokymasis ir tobulinimasis leidžia išsilaikyti konkurencinėje, nuolat kintančioje aplinkoje. Diskusijos metu taip pat buvo išskirtas kvalifikacijos tobulinimas platesne prasme. Pedagogai pažymėjo, kad naujų idėjų, žinių bei ugdymo metodų įgijimu pagrįstas kompetencijų augimas ne tik įgalina juos tobulinti arba keisti ugdymo praktiką, bet ir skatina pedagogų profesinę motyvaciją. Asmeninis augimas sudaro prielaidas išvelgti naujų profesinės veiklos aspektų ir padeda mokytojui atrasti naujų poreikių: „*Kvalifikacijos tobulinimas – kaip galimybė žmogui tapti konkurencingu darbo rinkoje, lyginant save su savo kolegomis ar tos pačios rinkos dalyviais. Kvalifikacijos tobulinimas padeda tapti pranašesniu, suteikia galimybę pasitobulinti tam tikrose srityse ir įgyti naujų kompetencijų, kurios padeda kilti karjeros laiptais*“ (R5). Tai patvirtina V. Paleckienės (2014, p. 72) nuomonę, kad kvalifikacijos tobulinimas platesne prasme iš esmės gali apimti viską.

Galima teigti, kad sutelktos grupės nariai puikiai supranta kvalifikacijos tobulinimo sąvoką, kad tai yra nuolatinis visą gyvenimą trunkantis procesas – jau turimų kompetencijų tobulinimas ar naujų kompetencijų įgijimas plačiaja prasme suvokiant, kad nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas padeda išsilaikyti konkurencingoje ir nuolat besikeičiančioje rinkoje.

Antrasis klausimas pateiktas sutelktai grupei – „**Kaip manote, kas tai yra kvalifikacijos tobulinimo sistema?**“.

Žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikai ir praktikai (Bakanauskienė, 2008; Korsakienė ir kt., 2011, Sakalas, 203, 2012 ir kt.) pažymi, kad organizuojant darbuotojų ugdymo procesus svarbus sisteminis požiūris, apimantis poreikių nustatymo, planavimo, mokymų organizavimo bei rezultatų į(si)vertinimo procesus. Gražulis ir kt. (2015, p. 252) vadybinį mokymo organizacijoje aspektą aptaria remdamiesi trimis kriterijais: sistemiškumo (planavimas, planų konkretinimas ir vykdymo tikrinimas), tikslingumo (tikslų ir poreikių nustatymas) ir veiksmingumo (aukšto lygio mokomųjų programų pasirinkimas bei tikslinių besimokančiųjų grupių sudarymas, mokymosi aplinkos kūrimas), kurie atsiskleidžia per pagrindinius vadybinius etapus. Teoretikų nuomonei pritarė ir sutelktos grupės (focus group) dalyviai: „*Žodis „sistema“ susijęs su nuoseklumu, tam tikru aiškumu: kad veiktų kvalifikacijos tobulinimo sistema, turi būti betarpiškas dialogas su darbuotoju kartu, tam tikrų nuoseklių žingsnių formavimas kartu, kurio tikslas kelti darbuotojų kvalifikaciją. Sistema yra nuoseklus tendencingas kryptingas ėjimas bendrai tobulinant tiek įmonės, tiek savo paties kvalifikaciją*“ (R2).

Korsakienės ir kt. (2011, p. 151) nuomone, kvalifikacijos tobulinimo sistema – tai ugdymo elementai, integruoti į bendrą strateginį organizacijos valdymą ir turintys tikslą palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą. Ši sistema padeda tiksliau nustatyti darbuotojų mokymo poreikius, sudaryti mokymo planus, efektyviai juos vykdyti ir įvertinti mokymų efektyvumą. Kryptingai organizuojama ugdymo sistema padeda veiksmingai veikti kitoms išteklių valdymo priemonėms, kartu didėja nauda organizacijai. Su minėta autorių nuomone sutinka ir sutelktos grupės dalyviai. Jie mano, kad „*Kvalifikacijos tobulinimo sistema susijusi su įstaigos strategija ir viskas turi būti tikslingai. Jei kiekvienas mokytojas bus įtrauktas į mokyklos formuojamą strategiją, bus pasidalinta bendromis žiniomis, mokykla ir mokytojai žinos kryptį, kur reikia judėti ir ta kvalifikacijos tobulinimo sistema bus labai kryptinga: ne mokytojai eina ten, kur nori, kur yra įdomūs lektorai, o ten ko reikia mokyklai, kas yra numatyta, koks tikslas yra, kokia yra strateginė kryptis*“ (R3).

Į šį klausimą sutelktos grupės nariai gilinosi labiau ir pradėjo diskusiją, o kaipgi yra su Klaipėdos miesto ugdymo įstaigomis: ar jose visgi yra kvalifikacijos tobulinimo sistema, ar jos nėra? Visi turėjo vieningą nuomonę, kad Klaipėdos miesto ugdymo įstaigos turi sistemą, bet ji nėra veiksminga ir ji yra tobulintina.

„*Kiekviena mokykla turi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planą, bet jis labiau yra pamatuotas pinigine išraiška, nes kvalifikacija sietina su apmokėjimu. Tas planas neatitinka to, ko reikėtų mokyklos siekiam pasiekti (tam tikrų žinių) ir tai yra spraga Klaipėdos ugdymo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje*“ (R1).

*„Yra Klaipėdos mieste kvalifikacijos tobulinimo sistema, bet prasilenkia su strategijomis ir nėra ta sistema veiksminga, kad atlieptų ne tik įstaigų, bet ir darbuotojų poreikius ar atvirkščiai. Kol kas ši sistema yra tobulintina“ (R1).*

Sutelktos grupės diskusijos duomenų analizė atskleidė, kad galimybė dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dažnai būna susijusi su ribotais mokyklų finansiniais ištekliais – neprieinamomis seminarų kainomis ir kitomis finansinėmis išlaidomis. *„Sistema yra labai tobulinta, nes labai priklauso nuo įstaigos vadovo, nuo veiklos išorinio vertinimo ir kokie susitarimai mokykloje yra: į ką mokykla orientuojasi, į ką keliauja, ir tuomet turėtų būti susietas kvalifikacijos kėlimas. Bet kadangi tai yra ir piniginis klausimas, ir dažnai tų lėšų trūksta, ta kvalifikacija šiek tiek išsikreipia“ (R1).*

*„Susiduriama su problema, kad ne visada yra pakankamai lėšų kvalifikacijos tobulinimui, o tikrai aukšto lygio kvalifikacijos tobulinimo renginiai yra labai brangūs“ (R3).*

Atsižvelgiant į diskusijos metu išsakytas mintis, galima teigti, jog pedagogų nuomonė sutampa su žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikų ir praktikų nuomonėmis apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir į ją sutelktos grupės nariai pažiūrėjo ne tik siaurąja prasme, tik kaip į sąvoką, bet ir plačiąja prasme.

Trečiasis klausimas, kuris buvo užduotas sutelktai grupei, – **„Ko, Jūsų nuomone, reikia, kad veiktų kvalifikacijos tobulinimo sistema?“**.

Ties šiuo klausimu pasisakymų buvo įvairių, tačiau visi jie antrina 2016 m. gegužės 10 d. Valstybinio audito ataskaitai Nr. VA-p-50-3-5, kad veiksminga pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra tada, kai ji aiškiai reglamentuota teisės aktais, sudarytos prielaidos kryptingai planuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą ir vertinti jo poveikį, išsamiai reglamentuotos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programos ir jų įgyvendinimas; numatyta, kaip veiksmingai derinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimą su kitomis pagalbos mokytojui ir mokyklai priemonėmis, bei finansavimas turi būti skiriamas pagal aiškia sistemą, orientuojantis į rezultatą.

*„Sistema, kad veiktų, ji turėtų būti visiems aiški: visiems žinomos taisyklės ir kaip ji yra suformuota, kokią dalį atlieki toje sistemoje. Sistema turėtų neturėti didelių išimčių, kad ji būtų efektyvi ir veiksminga, nes jei kuo daugiau yra variacijų ar išimčių, jei vienu atveju vyksta vienaip, o kitu kitaip, tada sistema yra neaiški visiems dalyviams ir ji gali būti neveiksminga“ (R3).*

Iš sutelktos grupės diskusijos duomenų matyti, kad finansai yra vienas pagrindinių trukdžių pedagogų kvalifikacijai kelti: *„Reikia kiekvienai mokyklai susidėlioti savo dokumentus – pasižiūrėti silpnąsias puses ir ką jie gali tobulinti, pagal tai planuoti savo įstaigoje dirbančių darbuotojų kvalifikaciją ir tik tada pagal tai planuoti lėšas, o šiuo metu pas mus (Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose) vyksta antraip: pirma yra skiriamos lėšos, o tada tik planuojama kvalifikacija pagal turimas lėšas, o turėtų būti atvirkščiai“ (R1).*

Pagal 2016 m. gegužės 10 d. valstybinio audito ataskaitą Nr. VA-p-50-3-5, veiksmingai pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemai užtikrinti būtina, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimas būtų planuojamas nustatant jo poreikį ir kryptingai įgyvendinamas vadovaujantis prioritetais, taip pat užtikrintas periodiškasis poreikio vertinimas valstybės, savivaldybės ir mokyklos lygmenimis, rezultatyvesnis lėšų panaudojimas.

*„Sudėtingas procesas yra dialogas su kiekvienu asmeniu: kuo didesnė organizacija, kuo didesnė įstaiga, tuo sudėtingiau realiai neįlimituojant šio proceso atliepti žmogaus poreikius. Šitame procese labai dažnai yra pamiršamas pokalbis, dialogas ir susitarimai, kai pokalbio metu su įstaigos vadovu aptariama, kokiomis priemonėmis, pagal kokį laiką bus tam tikri dalykai tobulintini. Kartais yra paliekamas pats vienas žmogus (kartais jis pamiršta) ir, žinoma, lėšų trūkumas įtraukia į tam tikrus rėmus“ (R2).*

Vienas sutelktos grupės narys pasisakė, kad *„Kiekvienas mokytojas pagal vyriausybinis dokumentus per metus turėtų kelti iki 5 dienų savo kvalifikaciją – taip sako dokumentai. Tačiau atkreipiant dėmesį į finansavimą, skirtą kvalifikacijai, ne visada mokytojai ir mokyklos yra pajėgios sudaryti sąlygas mokytojams kelti kvalifikaciją, todėl dažnai mokytojai ir vadovai ieško būdų, kur gali kelti savo kvalifikaciją kitose srityse: metodinėse dienose, forumuose, pasitarimuose, apskrituose staluose (apskritojo stalo diskusijos) ir t. t. – tuose renginiuose yra dalijamasi gerąja patirtimi, todėl tuose renginiuose yra patobulinamos dalykinės kompetencijos“ (R1).* Respondento pasisakyme yra neatitikimas dėl dokumentų citavimo – sutelktos grupės narys teigia, kad *„pagal vyriausybinis dokumentus per metus turėtų kelti iki 5 dienų savo kvalifikaciją“*, tačiau, vadovaudamasi 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 LR Švietimo įstatymo, 49 straipsnio 1 dalies 2 punktu *„pedagogas turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose“*, noriu atkreipti dėmesį ir su teiginiu nesutikti, nes LR Švietimo įstatymo punktas galioja iki šių dienų. Vadinasi, sudaryti sąlygas sistemingai darbuotojui kelti kvalifikaciją *„ne mažiau kaip 5 dienas“* ir su kiekvienu suderinti, numatant planingai lėšas ir laiką, išties sudėtinga.

Taigi galima daryti išvadą – norint, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema kryptingai veiktų ir nebūtų stichinis procesas, būtinas planingumas tam, kad kiekvienam švietimo darbuotojui numatyta kvalifikacijos tobulinimo kryptis metams būtų aiški. Taip pat svarbus susitarimas organizacijoje dėl grįžtamojo ryšio: grįžus iš kvalifikacijos tobulinimo renginių, pagal numatytus susitarimus, būtų dalinamasi gautomis žiniomis tarp kolegų, aiškinamasi, ar atlieptas kvalifikaciją kėlusiojo poreikis. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad jei bus planuojama ir sistemingai vykdomi susitarimai, jog privaloma pristatyti kvalifikacijos tobulinimo renginyje išgyventą patirtį ir žinias, kas taikoma ar pritaikyta darbe, tai galima vadinti sistema. Labai dažnai taip nėra. Todėl būtų siūlymas įstaigose taikyti sistemingą planavimą ir kvalifikacijos tobulinimo

stebėseną dėl grįžtamojo ryšio – tada būtų išvengta chaotiško netikslingo lėšų panaudojimo, žinios „įdarbintos“ ir atsirastų didesnės galimybės organizuoti ir lankytis aukštesnio lygio kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, galbūt tai lemtų ir didesnę darbuotojų motyvaciją tikslingai kelti kvalifikaciją.

Pateiktas sutelktai grupei ketvirtasis klausimas **„Ar Jūsų organizacijoje yra kvalifikacijos tobulinimo sistema? Kodėl taip manote?“**.

Žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikų ir praktikų (Bakanauskienės, 2008; Korsakienės ir kt., 2011, Sakalo, 2003, 2012 ir kt., Župerkienės, 2010) nuomone, kvalifikacijos tobulinimo sistema padeda tiksliau nustatyti darbuotojų mokymo poreikius, sudaryti mokymo planus, veiksmingai juos vykdyti ir įvertinti mokymų efektyvumą. Kryptingai organizuojama ugdymo sistema padeda veiksmingai veikti kitoms išteklių valdymo priemonėms, kartu didėja nauda organizacijai.

Sutelktos grupės narių nuomone, jų organizacijoje esanti kvalifikacijos tobulinimo sistema nors apčiuopiama, tačiau tobulintina.

*„Mūsų organizacijos apčiuopiamas kvalifikacijos tobulinimo veiksmas, kuris įvyksta kiekvienais metais, t. y. pokalbis, dialogas su vadovu, įsivertinimo anketos, kurių metu yra svarstyti tos sritys; yra strateginis planas, su kuriuo susipažinęs kiekvienas darbuotojas mato savo viziją; kiekvienas darbuotojas žino savo pareigybės aprašą, savo įsipareigojimus ir, aptardami ją, bent jau metams žino ir numato, kokią sritį turi tobulinti. O įrankiai ir priemonės, kadangi kolektyvas yra nedidelis, labai dažnai yra paties pasirenkamos arba siūlomos iš vadovo pusės“ (R2).*

*„Sistema nėra tobula, bet ji šiočia tokia yra, nes jei analizuoti metinę programą, vidaus įsivertinimą, yra keliamos tam tikros užduotys, o žiūrint į kiekvieno įstaigos darbuotojo įsivertinimą, nes tai reglamentuoja tam tikri dokumentai, kiekvienas darbuotojas gauna kvalifikacijos tobulinimo užduotis“ (R1).*

*„Sistema yra, bet ją reiktų tobulinti“; „Sistemai svarbiausia yra kryptis“ (R4).*

*„Grįžus iš kvalifikacijos tobulinimo renginio mokymų, vyksta informacijos pasidalinimas su kolegomis“ (R5).*

Autoriai išskiria 5 pagrindinius kvalifikacijos tobulinimo elementus: poreikio nustatymą, kvalifikacijos tobulinimo tikslus, turinį, metodus ir rezultatų vertinimą.

Iš sutelktos grupės narių pasisakymų galima daryti išvadas, kad Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose kvalifikacijos tobulinimo sistema yra, bet panaudojami ne visi kvalifikacijos tobulinimo sisteminiai elementai. Kvalifikacijos poreikis dažniausiai nustatomas metinių darbuotojų vertinimo pokalbių metu. Kiti elementai, tokie kaip tikslų išsikėlimas, turinys, metodai, dažniausiai yra paliekami pačių darbuotojų kompetencijai. Sutelktos grupės nariai pasisakė, kad ne visada jų organizacijose yra siūlomos kvalifikacijos tobulinimo priemonės, ir tik mažesniuose kolektyvuose vyksta kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas.

Penktasis pateiktas sutelktai grupei klausimas – „**Ar reikalinga kvalifikacijos tobulinimo strategija? Kokia ji turėtų būti?**“.

Sutelktos grupės nariai mano, kad Klaipėdos mieste veikia pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema, tačiau mieste nėra konkrečios ir oficialios kvalifikacijos tobulinimo strategijos. Pagal oficialius dokumentus pavyko rasti tik Klaipėdos miesto švietimo skyriaus 2019 metams sudarytus prioritetus, kurie atliepia Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerijos 2017–2019 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir yra rekomenduojami Klaipėdos miesto ugdymo įstaigoms ir jų pedagogams: „*Klaipėdos miestui kvalifikacijos tobulinimo strategija yra labai reikalinga, todėl manau, kad miesto valdžia, t. y. Švietimo skyrius, kiekvienais metais kelia tam tikrus prioritetus, tarp jų yra ir kvalifikacijos tobulinimas, ir kiekviena mokykla pagal iškeltus miesto prioritetus pasirenka sau tinkamą ir reikalingą sritį*“ (R1). Išsakytą mintį palaiko ir kiti respondentai.

Iš pokalbio turinio galima daryti prielaidą, kad sutelktos grupės dalyviams nėra iki galo aišku, kas yra kvalifikacijos tobulinimo strategija: pagal vykstančius konkrečius procesus jie išvelgia Klaipėdos ugdymo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategijos aspektų teigdami, kad Klaipėdos mieste Klaipėdos ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo strategija yra, bet nėra reglamentuota oficialiais dokumentais.

Užduotas paskutinis, šeštasis, klausimas sutelktai grupei – „**Kokie būtų Jūsų pastebėjimai ir siūlymai dėl klausimyno apie Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kuri skirta Klaipėdos miesto pedagogams?**“.

Prieš išklausydamas sutelktos grupės pastebėjimus, kad visiems nariams būtų aišku, kas yra siekiama išsiaiškinti klausimynu, moderatorius dar kartą įvardino anketos tikslą – „šis klausimynas skirtas išsiaiškinti Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veikimą, ar ji tokia kaip sistema yra“.

Vertindami pirmojo klausimo formuluotę „*Kuo vadovaujantis Jūsų organizacijoje yra planuojamas kvalifikacijos tobulinimas?*“, dalyviai pateikė siūlymą dėl atsakymų variantų pasirinkimo: anot jų, respondentai gali pasirinkti ne vieną, bet keletą atsakymo variantų. Taip pat buvo pateikti pasiūlymai dėl formuluočių tikslinimo: rekomenduojama patikslinti formuluotes metinė veiklos programa (1 metams) ir strateginis planas (3 metams). Buvo pasirinkta kiekvieną atsakymo variantą vertinti pagal matavimo ranginę skalę (niekada / retai / dažnai / visada) dėl statistinių duomenų tikslingumo.

Ties antruoju klausimu „*Kaip dažnai Jūsų įstaigoje yra nustatomi kvalifikacijos tobulinimo poreikiai?*“ sutelktos grupės nariai siūlė keiti atsakymų formuluočių eiliškumą bei patikslinti vieno atsakymo formuluotę iš „*poreikis nustatomas per atsitiktinę veiklą*“ į „*poreikis nustatomas atliekant tam tikrą veiklą*“.

Ties trečiuoju klausimu „*Kokie aspektai, Jūsų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo planavime yra svarbūs?*“ pasiūlyta keisti ranginės skalės teiginius iš „*visiškai nesudėtinga / nesudėtinga / sudėtinga / labai sudėtinga*“ į „*visiškai nesvarbu / nesvarbu / svarbu / labai svarbu*“.

Dėl ketvirtojo klausimo „*Koks organizacijos vaidmuo planuojant Jūsų tobulinimą?*“ grupė pasiūlė tikslinti atsakymo formuluotę „*sudaromos sąlygos dalyvauti iki 5 dienų per metus*“ kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Tačiau vadovaujantis LR Švietimo įstatymo 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, 49 straipsnio 1 dalies 2 punktu, kad pedagogas turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, ir tuo, kad šis punktas galioja iki šių dienų, formuluotė palikta „*Yra sudaromos sąlygos ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose*“.

Ties penktuoju klausimu pateiktas sutelktos grupės nario pastebėjimas, kad galima respondentų atsakymus į pirmąjį klausimą lyginti su penktojo klausimo atsakymais – taip sudaroma galimybė daryti išvagas, ar svarbu, kokiais dokumentais vadovaujasi įstaigos, planuodamos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą siedami su darbuotojų keltos kvalifikacijos dienų skaičiumi per metus. Sutelktos grupės narių nuomone, „*Tie, kurie vadovaujasi tam tikrais dokumentais ir sistema, daugiau ir kelia kvalifikaciją*“; „*Vadovaujantis tam tikrais dokumentais pačios organizacijos yra suinteresuotos išleisti dažniau ir kryptingai darbuotojus į kvalifikacijos tobulinimo renginius neatsižvelgiant į vyriausybinių dokumentų rekomenduojamą dienų skaičių kvalifikacijai kelti*“ (R5).

Patikslinta ir išplėsta formuluotė vardinant kvalifikacijos tobulinimo renginių formas. Ties šeštuoju klausimu „*Kokios formos kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvavote per paskutinius metus?*“ sutelktos grupės nariai pasiūlė išplėsti atsakymų variantus pridėdant *praktikumus* ir *mini mokymus*.

Taip pat ties šeštuoju klausimu sutelktos grupės nariai pateikė pastebėjimą apie galimybes daryti išvadas: „*Iš šio klausimo bus galima daryti prielaidą, kokios formos Klaipėdos miesto pedagogams yra patraukliausios*“ (R2).

Po klausimo apie kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą sekė siūlymas įtraukti klausimą apie pasirenkamų renginių trukmę – „*Kokios trukmės dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius?*“.

Aštuntajam klausimui „*Kur dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius?*“ sutelkta grupė siūlė patikslinti atsakymų variantus ir įtraukti variantą, kad dalyviai gali kelti kvalifikaciją ne būtinai viename mieste ar įstaigoje, bet ir užsienyje.

Stabtelėjusi ties devintuoju klausimu „*Kas, Jūsų nuomone, sudėtingiausia keliant kvalifikaciją?*“ grupė pateikė siūlymą tikslinti atsakymo variantą ilgalaikių programų apimtį nurodant *daugiau nei 18 akad. val.* Taip pat siūlyta pasiteirauti, ar sudėtinga dalyvauti ilgalaikėse programose,

nes „bus galima nustatyti, ar jie dažnai dalyvauja, o jei nurodys, kad labai sudėtinga, bus galima daryti prielaidą, kad nedalyvauja“ (R5).

Diskusijos metu buvo prieita vieninga nuomonė, kad klausimas „Kokios trukmės ilgalaikiuose mokymuose Jūsų organizacijoje yra sudaromos sąlygos dalyvauti?“ nėra reikšmingas klausimas, nes iš savo praktikos sutelktos grupės nariai teigia, kad populiariausi yra 6 akademiųjų valandų kvalifikacijos tobulinimo renginiai.

Dešimtojo klausimo „Pagal kokias nuostatas renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginį?“ pateiktuose atsakymų variantuose patikslintos formuluotės: *kvalifikacijos tobulinimo renginius renkuosi nesvarstydama(-s), ką siūlo įstaiga; kvalifikacijos tobulinimo renginiai būna naudingi, kai padeda spręsti iškilusias dalykines ar profesines problemas; kvalifikacijos tobulinimo renginiai būna naudingi, kai juose gautas žinias galiu pritaikyti praktiškai profesinėje veikloje; kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia kaina; kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia renginių trukmė.* Sutelktos grupės pastebėjimas, kad „Šis klausimas atliepia pirmuosius klausimus, kai galima kalbėti apie asmeninį poreikį – renkuosi, kur matau tik praktinę naudą – ir gali būti siejama su įstaigos rekomendacijomis, kurios yra susijusios su įstaigos metinės veiklos planu, ir šie klausimai padeda atlikti pirmuosius du klausimus“ (R5).

Atsakymai suskirstyti pagal tai, ką Klaipėdos ugdymo įstaigų pedagogai renkasi iš kvalifikacijos tobulinimo renginių.

Pateikti sutelktos grupės narių pastebėjimai padėjo parengti klausimyną, atliepiantį šio darbo tikslą. Patikslintas klausimynas, skirtas Klaipėdos miesto ugdymo pedagogams, buvo išsiųstas į bendrojo ugdymo įstaigas 2019 metų kovo 6 d.; po savaitės respondentams išsiųstas pakartotinis laiškas su prašymu užpildyti anketą.

Atlikus kokybinį tyrimą, sutelktos grupės diskusiją, kurioje dalyvavo 5 skirtingų bendrojo ugdymo įstaigų pedagogai, įvairias kvalifikacines kategorijas bei skirtingus pedagoginio darbo stažus darytina išvada, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigose personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema yra, bet ji yra tobulintina. Organizacijose, kuriose dirba respondentai panaudojami ne visi kvalifikacijos tobulinimo sisteminiai elementai. Kvalifikacijos poreikis dažniausiai nustatomas metinių darbuotojų vertinimo pokalbių metu. Kiti elementai, tokie kaip tikslų išsikėlimas, turinys, metodai, dažniausiai yra paliekami pačių darbuotojų kompetencijai. Sutelktos grupės nariai pasisakė, kad ne visada jų organizacijose yra siūlomos kvalifikacijos tobulinimo priemonės, ir tik mažesniuose kolektyvuose vyksta kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas. Todėl būtų siūlymas įstaigose taikyti sistemingą planavimą ir kvalifikacijos tobulinimo stebėseną dėl grįžtamojo ryšio – tada būtų išvengta chaotiško netikslingo lėšų panaudojimo ir atsirastų didesnės galimybės organizuoti ir lankyti aukštesnio lygio kvalifikacijos

tobulinimo renginiuose, galbūt tai lemtų ir didesnę darbuotojų motyvaciją tikslingai kelti kvalifikaciją.

### **3.2. Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimo rezultatai**

Šioje dalyje aprašomi kiekybinio tyrimo anketinės apklausos rezultatai, kurie skirti išanalizuoti Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

#### **3.2.1. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizė Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose**

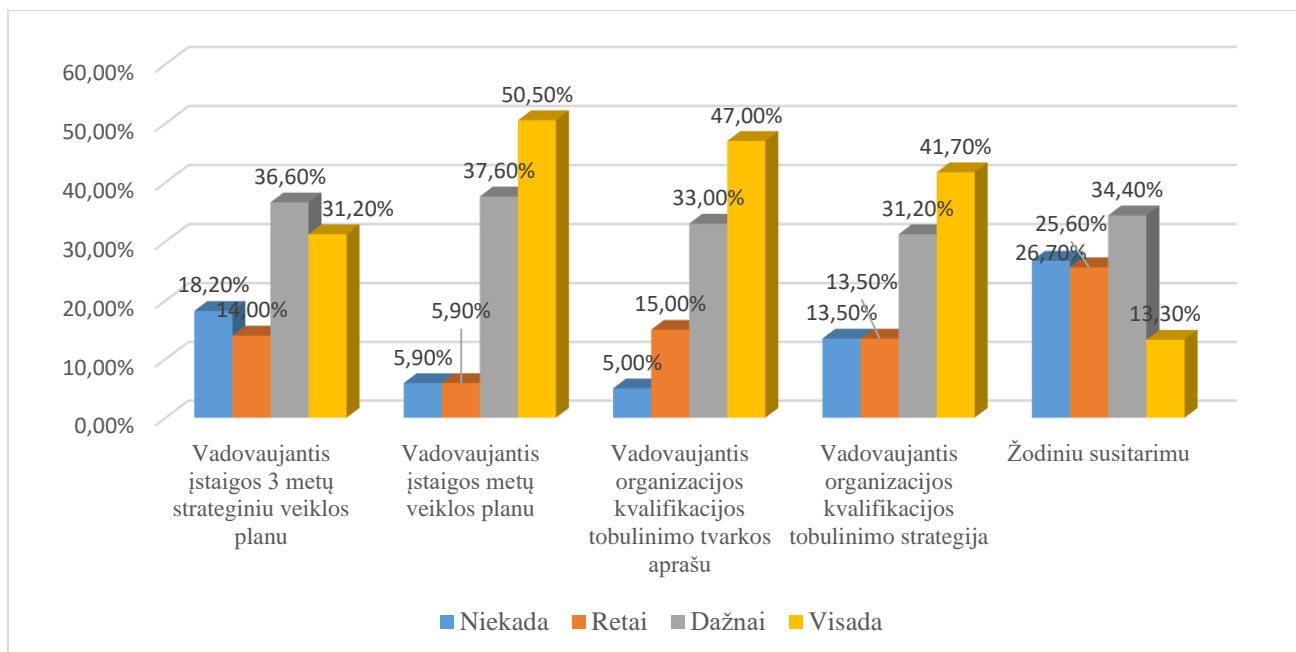
Šių laikų švietimo įstaigose dirbantis mokytojas turi nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Tik sistemingai tobulinantis kvalifikaciją pedagogas gali pasiekti gerų rezultatų ugdydamas jaunąją kartą ir yra itin svarbus šiandieninei visuomenei. Kiekvieno pedagogo tobulėjimas neatsiejamas nuo visos organizacijos tobulėjimo, todėl yra siekiama išanalizuoti Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

**1 klausimas „Kuo vadovaujantis Jūsų organizacijoje yra planuojamas kvalifikacijos tobulinimas?“.**

8. lentelė. Dokumentai, kuriais vadovaujamasi planuojant kvalifikacijos tobulinimą

	<b>Niekada</b>	<b>Retai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Visada</b>
Vadovaujantis įstaigos 3 metų strateginiu veiklos planu (N=93)	18,2 %	14,0 %	36,6 %	31,2 %
Vadovaujantis įstaigos metų veiklos planu (N=101)	5,9 %	5,9 %	37,6 %	50,5 %
Vadovaujantis organizacijos kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašu (N=100)	5,0 %	15,0 %	33,0 %	47,0 %
Vadovaujantis organizacijos kvalifikacijos tobulinimo strategija (N=96)	13,5 %	13,5 %	31,2 %	41,7 %
Žodiniu susitarimu (N=90)	26,7 %	25,6 %	34,4 %	13,3 %

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.*



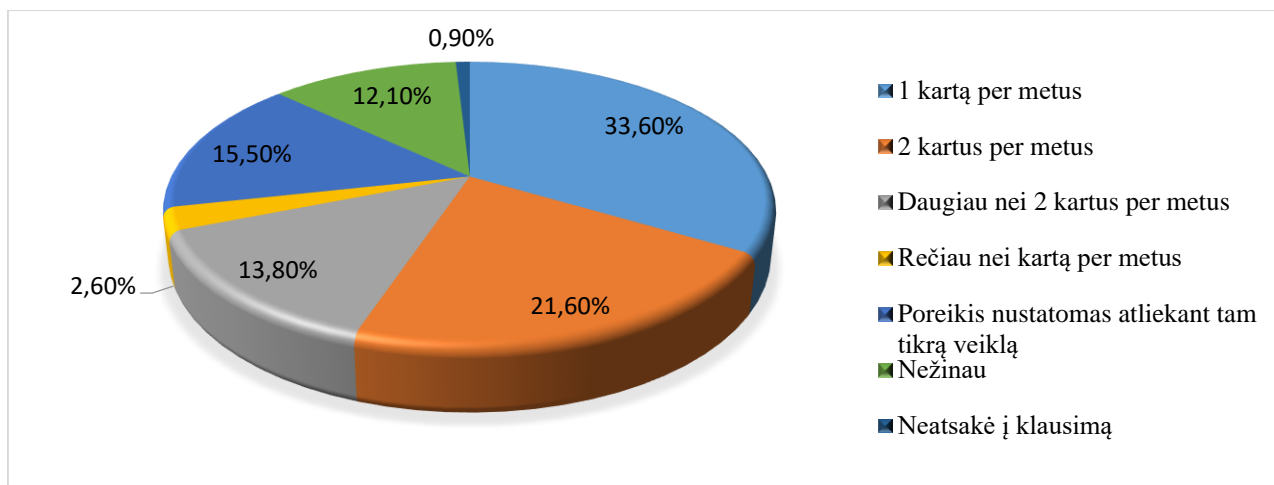
12. pav. Dokumentai, kuriais vadovaujama planuojant kvalifikacijos tobulinimą

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Klaipėdos miesto ugdymo įstaigos yra suinteresuotos išlikti konkurencingomis sąlygomis ir teikti efektyvų bei kokybišką ugdymą. Todėl visos ugdymo įstaigos siekia besimokančiųjų mokyklų statuso ir tobulina savo darbuotojų kvalifikaciją. Norint atskleisti kvalifikacijos tobulinimo sistemos situaciją Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose, respondentams visų pirma buvo užduotas klausimas „Kuo vadovaujantis Jūsų organizacijoje yra planuojamas kvalifikacijos tobulinimas?“. Didžiosios dalies respondentų įstaigos **visada** arba **dažnai** planuoja kvalifikacijos tobulinimą *vadovaujantis įstaigos metų veiklos planu* 88,10 %. Įstaigos, kurios **niekada** arba **retai** *vadovaujasi žodiniu susitarimu* sudarė 52,3 %, tačiau pabrėžtina, kad daugiau įstaigų **dažnai** (34,4 %) vadovaujasi žodiniu susitarimu nei **niekada** (26,70 %). Taip pat trečdalis įstaigų (32,2 %) neturi ir nesivadovauja įstaigos 3 metų strateginiu veiklos planu.

Iš atliktos analizės matyti, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigos, planuodamos pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, vadovaujasi skirtingais ir įvairiais dokumentais, reglamentuojančiais pedagogų kvalifikacijos tobulinimą. Populiariausias dokumentas tarp Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų, planuojant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, yra įstaigos metų veiklos planas.

**2 klausimas „Kaip dažnai Jūsų įstaigoje yra nustatomi kvalifikacijos tobulinimo poreikiai?“**



13. pav. Kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis.

Klaipėdos miesto pedagogų respondentų buvo klausiama, kaip dažnai jų įstaigose yra nustatomi kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. Atlikus analizę paaiškėjo, kad **daugiausia** respondentų (33,60 %) nurodė, kad Klaipėdos miesto ugdymosi įstaigose kvalifikacijos tobulinimo poreikis yra nustatomas vieną kartą per metus, o 21,6 % respondentų atsakė, kad įstaigose, kuriose dirba, kvalifikacijos tobulinimo poreikis nustatomas du kartus per metus. Respondentų atsakiusiųjų, kad jų organizacijose kvalifikacijos tobulinimo poreikis yra nustatomas rečiau nei kartą per metus, buvo **mažiausiai** – 2,6 %.

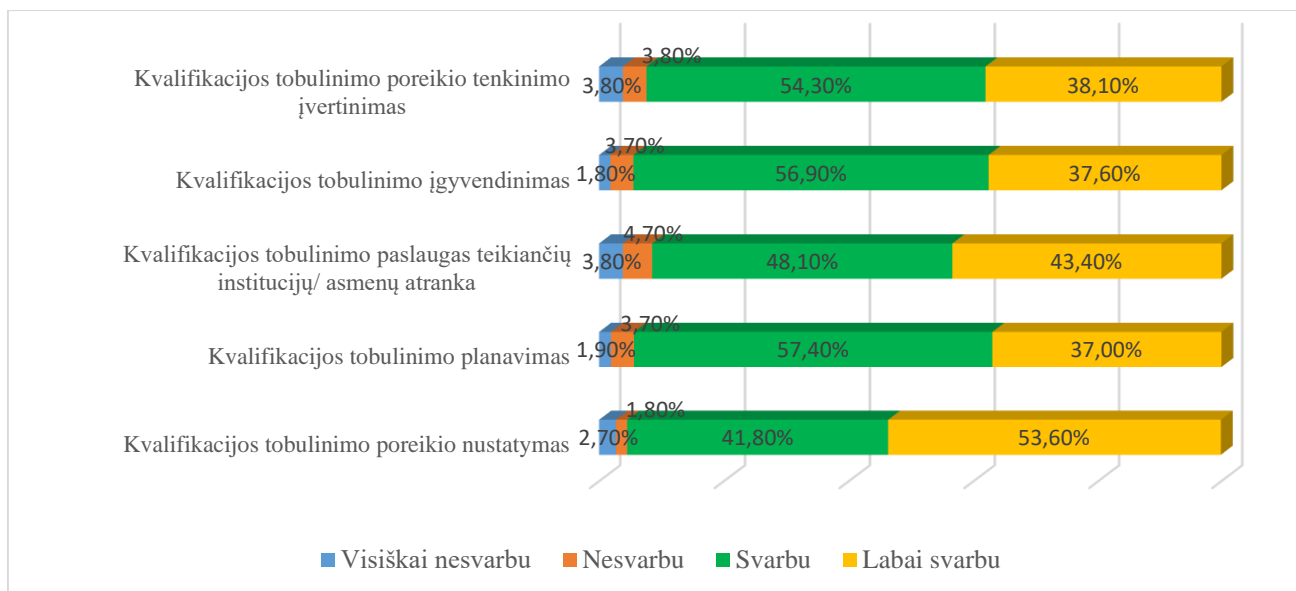
Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, matyti, kad didžioji dauguma respondentų teigia, kad organizacijose, kuriose jie dirba, kvalifikacijos tobulinimo poreikis yra nustatomas bent vieną kartą per metus (69,0 %). Darytina išvada, kad Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose vyrauja bent kartą per metus nustatomo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikio vyksmas.

**3 klausimas „Kokie aspektai, Jūsų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo planavime yra svarbūs?“.**

9. lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarbos pasiskirstymas

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas(N=110)	2,7 %	1,8 %	41,8 %	53,6 %
Kvalifikacijos tobulinimo planavimas (N=108)	1,9 %	3,7 %	57,4 %	37,0 %
Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų/ asmenų atranka(N=106)	3,8 %	4,7 %	48,1 %	43,4 %
Kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimas (N=109)	1,8 %	3,7 %	56,9 %	37,6 %
Kvalifikacijos tobulinimo poreikio tenkinimo įvertinimas (N=105)	3,8 %	3,8 %	54,3 %	38,1 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



14. pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarba

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Siekiant detaliau išanalizuoti Klaipėdos miesto pedagogų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo sistemą, buvo pateikti teiginiai, tiriantys, koks, mokytojų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementas yra svarbiausias. Iš pedagogų apklausos rezultatų matyti, kad svarbiausias kvalifikacijos tobulinimo elementas yra *kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas* – taip mano net 95,4 % respondentų. Respondentai svarbiu elementu laiko kvalifikacijos tobulinimo sistemoje *kvalifikacijos tobulinimo planavimą* – 94,4 %; taip pat svarbiu elementu respondantai laiko ir *kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimą* – 94,5 %. Mažiausiai svarbiais elementais kvalifikacijos tobulinimo procese Klaipėdos miesto pedagogai laiko *kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų atranką* – 8,5 %. Kita, respondentų nuomone, mažiau svarbi kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalis yra *kvalifikacijos tobulinimo poreikio tenkinimo įvertinimas* – 7,6 % respondentų mano, kad tai yra nesvarbu.

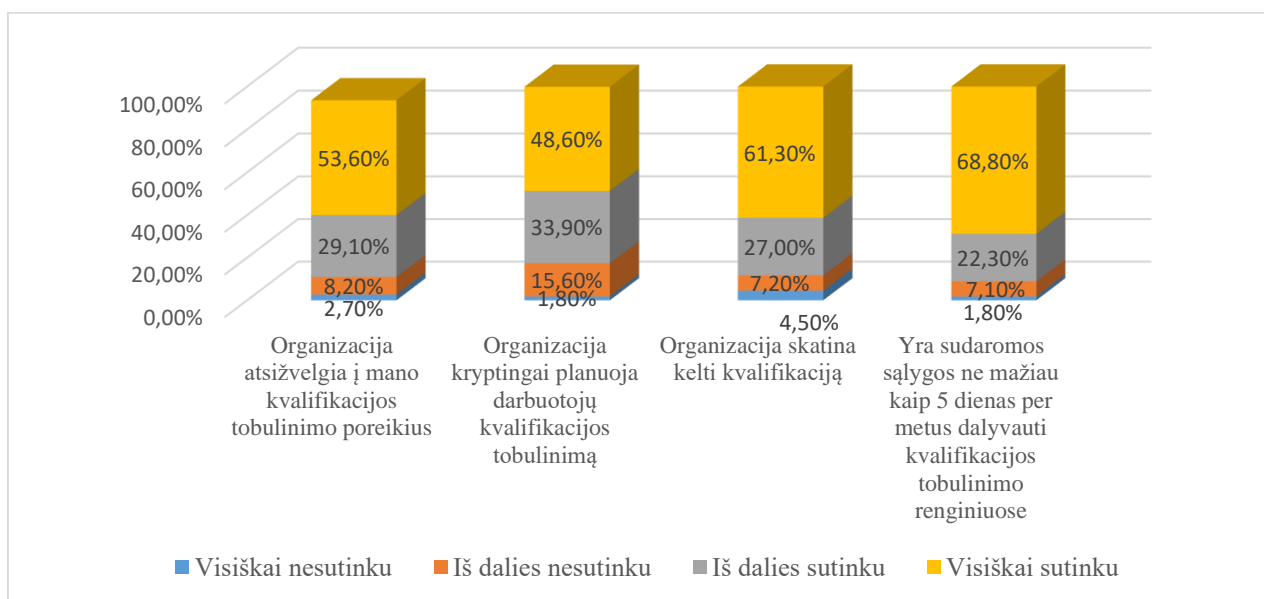
Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogai supranta kiekvieno kvalifikacijos tobulinimo sistemos elemento svarbą. Labiausiai svarbiu laiko kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymą, o mažiausiai svarbiu elementu kvalifikacijos tobulinime laiko kvalifikacijos tobulinimo poreikio tenkinimo įvertinimą. Gauti rezultatai patvirtina sutelktos grupės narių pastebėjimus, kad jų organizacijose dažniausiai nėra kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos ir vertinimo.

**4 klausimas „Koks organizacijos vaidmuo planuojant Jūsų kvalifikacijos tobulinimą?“.**

10. lentelė. Organizacijos vaidmens pedagogo kvalifikacijos tobulinime analizės duomenys

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija atsižvelgia į mano kvalifikacijos tobulinimo poreikius (N=110)	2,7 %	8,2 %	29,1 %	53,6 %
Organizacija kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą (N=109)	1,8 %	15,6 %	33,9 %	48,6 %
Organizacija skatina kelti kvalifikaciją (N=111)	4,5 %	7,2 %	27,0 %	61,3 %
Yra sudaromos sąlygos ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose (N=112)	1,8 %	7,1 %	22,3 %	68,8 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



15. pav. Organizacijos vaidmuo pedagogo kvalifikacijos tobulinime

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Vienas iš anketos klausimų skirtas išanalizuoti, kokį vaidmenį atlieka mokyklos procese, kai pedagogas siekia tobulinti savo kvalifikaciją. Buvo keliamos tokios hipotezės:

H0 – sutikimas su teiginiu, kad organizacija kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą nepriklauso nuo užimamų pareigų.

H1 – sutikimas su teiginiu, kad organizacija kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą priklauso nuo užimamų pareigų.

Reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ . Šių požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojama SPSS programa: Analyze, Descriptive Statistics; Crosstabs. Gautuose rezultatuose gavome, kad Pirsono chi kvadrato Asimp. p (2-sided) reikšmė lygi 0,280. Gautas rezultatas tenkina sąlygą, kad  $p \geq \alpha$ . Gauname, kad  $p > \alpha$ ;  $0,28 > 0,05$ . Dėl šios priežasties nulinės hipotezės H0 atmetimui nėra pagrindo. Darome išvadą, kad tiriamieji požymiai tarpusavyje nepriklausomi, t. y. darbo pareigos nedarą įtakos su nagrinėjamo teiginio sutikimu.

Buvo keliama dar viena hipotezė:

H0 – sutikimas su teiginiu, kad organizacija skatina kelti kvalifikaciją, nepriklauso nuo respondento turimos kvalifikacijos kategorijos.

H1 – sutikimas su teiginiu, kad organizacija skatina kelti kvalifikaciją, priklauso nuo respondento turimos kvalifikacijos kategorijos.

Šių požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojama SPSS programa: Analyze, Descriptive Statistics; Crosstabs (koreliacija statistiškai reikšminga, jei SPSS apskaičiuota p reikšmė mažesnė už 0,05). Gautuose rezultatuose gavome, kad Pirsono chi kvadrato Asimp. p (2-sided) reikšmė lygi 0,006. Gautas rezultatas tenkina sąlygą, kad  $p < \alpha$ , t. y.  $0,00 < 0,05$ . Dėl šios priežasties nulinė hipotezė yra atmetama, t. y. pasitvirtina hipotezė H1. Galima daryti išvadą, kad respondento turima kvalifikacinė kategorija daro įtaką jo sutikimui su teiginiu, kad organizacija skatina kelti kvalifikaciją. Dėl šios priežasties, svarbu nustatyti koks yra daromos įtakos stiprumas bei ar ši koreliacija yra statistiškai reikšminga. SPSS programoje atliekame veiksmus: Analyze, Correlation, Bivariate. Pažymėjome atitinkamus langelius: Pearson ir Spearman. Iš gautų duomenų matome, tarp šių rodiklių yra labai silpna koreliacija, kadangi gautas koreliacijos (r) stiprumas yra nuo 0 iki 0,2, t. y.  $r = 0,15$ . Reikia pažymėti, kad šių duomenų koreliacija ne tik kad nėra stipriai išreikšta, bet ji nėra ir statistiškai reikšminga, kadangi gauta p reikšmė ( $p = 0,119$ ) yra didesnė už  $\alpha$ , kai  $\alpha = 0,05$ . Galima daryti išvadą, kad respondento turima kvalifikacija turi įtakos sutikimui su teiginiu, kad organizacija skatina jį kelti kvalifikaciją, tačiau ji yra labai silpna ir statistiškai nereikšminga.

Atlikus visų respondentų pateiktų atsakymų analizę, paaiškėjo, kad respondentai visiškai sutinka su teiginiu, kad jų mokykloje yra sudaromos sąlygos ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose – 68,8 % respondentų. Daugiausiai mokytojai iš dalies sutiko (33,9 %) ir daugiausiai pedagogų iš dalies nesutiko (15,6 %) su teiginiu, kad jų organizacija *kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą*. 4,5 % mokytojų, dalyvavusių tyrime, **visiškai nesutinka** su teiginiu, kad *organizacija, kurioje jie dirba skatina kvalifikacijos tobulinimo poreikius*. Apibendrinant galima teigti, kad pedagogai supranta organizacijų vaidmenį jų kvalifikacijos tobulinime.

Atlikus kvalifikacijos tobulinimo sistemos Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigose vertinimą, galima teigti, kad Klaipėdos ugdymo įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimą planuoja vadovaujantis įvairiais dokumentais, reglamentuojančiais jų kvalifikacijos tobulinimą. Dauguma įstaigų bent kartą per metus nustato savo įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir didžioji dauguma Klaipėdos miesto pedagogų supranta visų kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarbą ir jaučia įstaigos, kurioje dirba, pritarimą kelti kvalifikaciją.

### 3.2.2. Klaipėdos miesto pedagogų individualaus kvalifikacijos tobulinimo vertinimas

Sisteminis ir atsakingas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas yra svarbus prioritetas ne tik įstaigų vadovams, bet ir paties mokytojo atsakomybė. Mokytojų buvo teiraujama apie individualią jų kvalifikacijos tobulinimo patirtį. Vienas iš anketos blokų buvo skirtas pedagogų asmeniniam požiūriui dėl mokymųsi įvertinti ir pažinti. Siekiama išsiaiškinti, kiek intensyviai Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogai kelia savo kvalifikaciją. Kvalifikacijos tobulinimo dažnumui matuoti buvo pasirinktas dalyvautų dienų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose per metus matas.

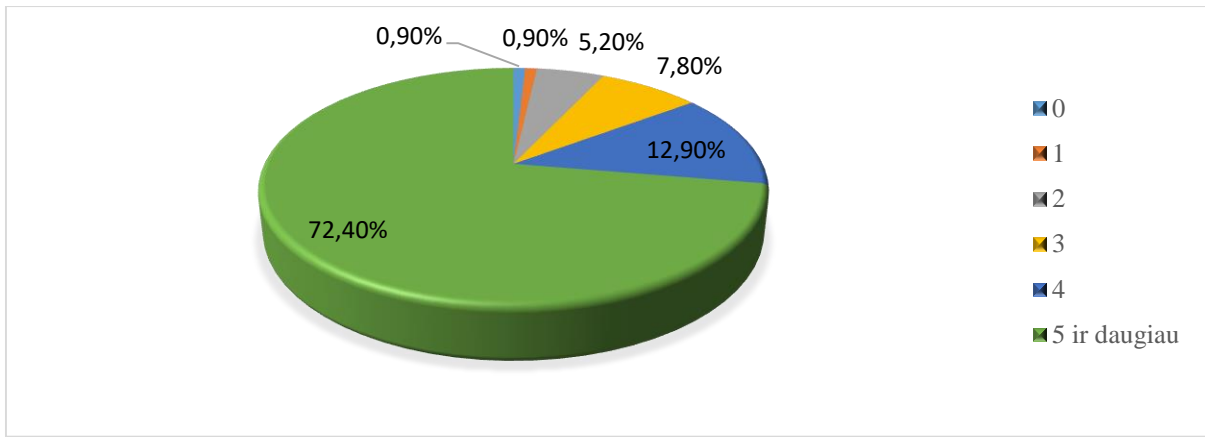
Norint detaliau išanalizuoti mokytojų kvalifikacijos įtaką kvalifikacijos dažnumui buvo suformuotos tokios hipotezės:

H0 – dalyvavimo dažnumas kvalifikacijos kėlimo renginiuose yra nepriklausomas nuo respondento turimos kvalifikacinės kategorijos.

H1 – dalyvavimo dažnumas kvalifikacijos kėlimo renginiuose yra priklausomas nuo respondento turimos kvalifikacinės kategorijos.

Reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ . Šių požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojama SPSS programa: Analyze, Descriptive Statistics; Crosstabs. Gautuose rezultatuose gavome, kad Pirsono chi kvadrato Asimp. p (2-sided) reikšmė lygi 0,00. Gautas rezultatas tenkina sąlygą, kad  $p < \alpha$ , t. y.  $0,00 < 0,05$ . Dėl šios priežasties nulinė hipotezė yra atmetama, t. y. pasitvirtina hipotezė H1. Galima daryti išvadą, kad darbuotojo kvalifikacija daro įtaką jo dalyvavimo kvalifikaciniuose renginiuose dažnumui. Dėl šios priežasties, svarbu nustatyti koks yra daromos įtakos stiprumas – ar ši koreliacija yra statistiškai reikšminga. SPSS programoje atliekame veiksmus: Analyze, Correlation, Bivariate. Pažymėjome atitinkamus langelius: Pearson ir Spearman. Iš gautų duomenų matome, tarp šių rodiklių yra labai silpna koreliacija, kadangi gautas koreliacijos (r) stiprumas yra nuo 0 iki 0,2, t. y.  $r = 0,17$ . Reikia pažymėti, kad šių duomenų koreliacija ne tik kad nėra stipriai išreikšta, bet ji nėra ir statistiškai reikšminga, kadangi gauta p reikšmė ( $p = 0,071$ ) yra didesnė už  $\alpha$ , kai  $\alpha = 0,05$ . Dėl šios priežasties galima daryti išvadą, kad nors respondento turima kvalifikacijos kategorija daro įtaką kvalifikacijos renginiuose dalyvavimo dažnumui, ji yra labai silpna ir nedaro statistiškai reikšmingos įtakos.

**5 klausimas „Kiek kartų per metus keliate kvalifikaciją įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, t. y. seminaruose, paskaitose, forumuose, konferencijose, kursuose, edukacinėse išvykose, metodinėse dienose, stažuotėse, praktikumuose?“.**



16. pav. Pedagogų dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose per metus.

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.*

Iš tyrimo rezultatų matyti, kad dauguma Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvauja 5 ir daugiau dienų per metus – 72,4 %. Kaip reglamentuoja LR švietimo įstatymas, pedagogas turi teisę „ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose“, šia teise nepasinaudoja 27,7 % respondentų; kvalifikaciją kelia 4 dienas per metus 12,9 % respondentų, 3 dienas – 7,8 % respondentų, 2 dienas – 5,2 % respondentų; išvis nedalyvauja arba dalyvauja tik vieną dieną kvalifikacijos tobulinimo renginiuose po vieną respondentą, kurie sudarų 0,9 % visų apklaustųjų.

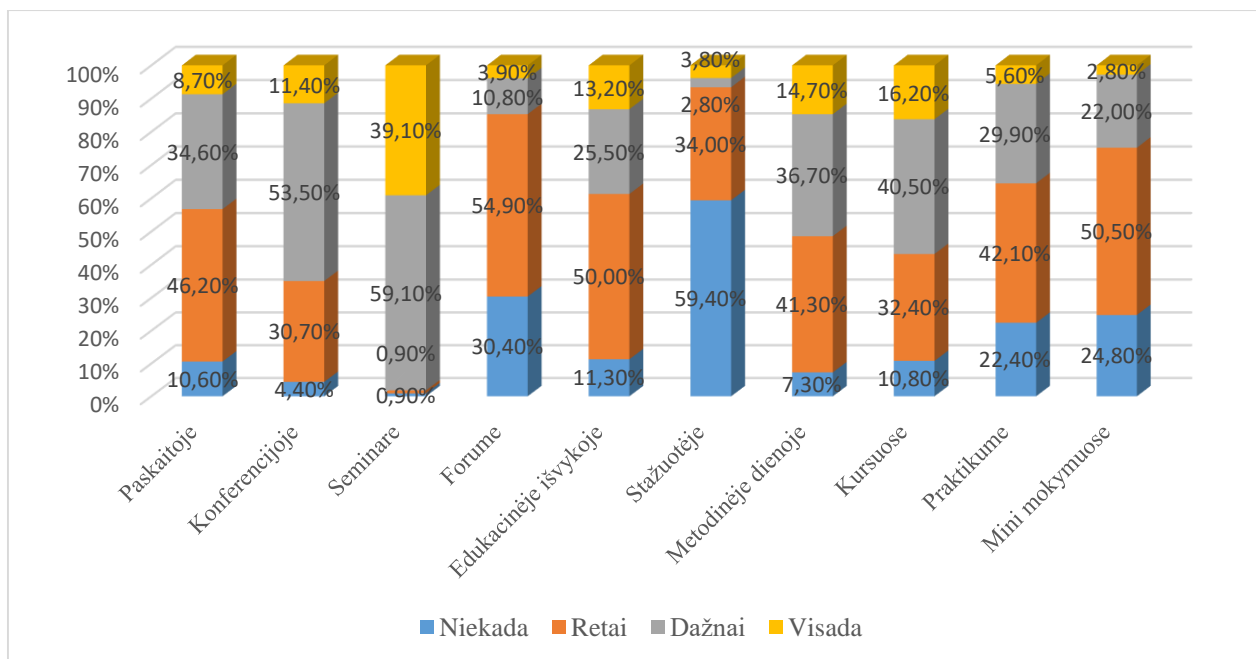
Didžioji dalis Klaipėdos bendrojo ugdymo pedagogų vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu ir savo kvalifikaciją kelia 5 ir daugiau dienų per metus, t. y. 72,4 %.

### 6 klausimas „Kokios formos kvalifikacijos tobulinimo renginius renkatės?“

11. lentelė. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas

	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Paskaitoje (N=104)	10,6 %	46,2 %	34,6 %	8,7 %
Konferencijoje (N=114)	4,4 %	30,7 %	53,5 %	11,4 %
Seminare (N=115)	0,9 %	0,9 %	59,1 %	39,1 %
Forume (N=102)	30,4 %	54,9 %	10,8 %	3,9 %
Edukacinėje išvykoje (N=106)	11,3 %	50,0 %	25,5 %	13,2 %
Stazuotėje (N=106)	59,4 %	34,0 %	2,8 %	3,8 %
Metodinėje dienoje (N=109)	7,3 %	41,3 %	36,7 %	14,7 %
Kursuose (N=111)	10,8 %	32,4 %	40,5 %	16,2 %
Praktikume (N=107)	22,4 %	42,1 %	29,9 %	5,6 %
Mini mokymuose (N=109)	24,8 %	50,5 %	22,0 %	2,8 %

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.*



17. pav. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Pedagogai kvalifikaciją tobulina įvairiais kvalifikacijos tobulinimo renginiais. Per mokslo metus yra organizuojama labai daug įvairių renginių (paskaitos, seminarai, konferencijos, forumai, edukacinės išvykos, stažuotės, kursai ir t.t.). Klaipėdos pedagogai **dažnai** arba **visada** renka trumpalaikes kvalifikacijos tobulinimo renginių formas: seminarus – 98,2 %, konferencijas – 64,9 % ir metodines dienas – 51,4 % tyrime dalyvavusių pedagogų. Pačios nepopuliariausios kvalifikacijos tobulinimo renginių formos, kuriuose pedagogai **niekada** arba **retai** lankosi yra stažuotės – 93,4 %, forumai – 85,3 %, mini mokymai – 75,3 % ir edukacinės išvykos – 61,3 %.

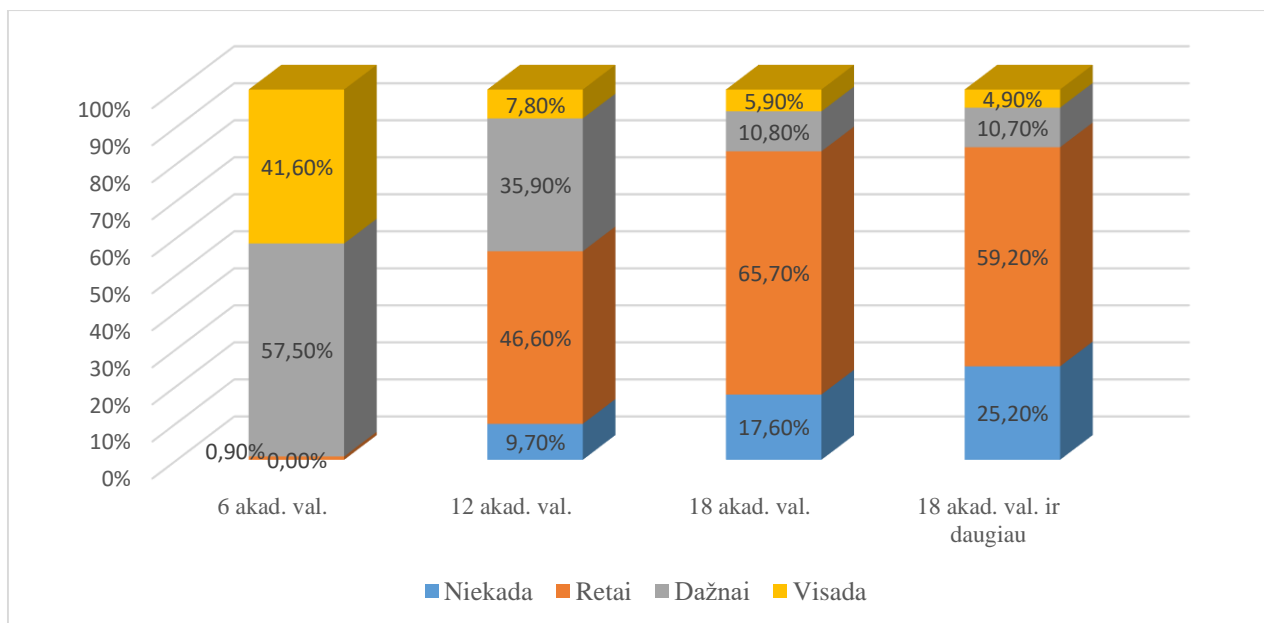
Atlikus gautų duomenų analizę, galima daryti išvadą, kad Klaipėdos miesto pedagogams kvalifikacijai kelti patraukliausios formos yra seminarai ir konferencijos (jas renka dažniausiai), nelinke rinktis ir dalyvauti stažuočių, forumų ir mini mokymų formatuose.

### 7 klausimas „Kokios trukmės dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius?“.

12. lentelė. Pedagogų pasirenkamų kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmė

	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
6 akad. val. (N=113)	0,0 %	0,9 %	57,5 %	41,6 %
12 akad. val. (N=103)	9,7 %	46,6 %	35,9 %	7,8 %
18 akad. val. (N=102)	17,6 %	65,7 %	10,8 %	5,9 %
18 akad. val. ir daugiau (N=103)	25,2 %	59,2 %	10,7 %	4,9 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



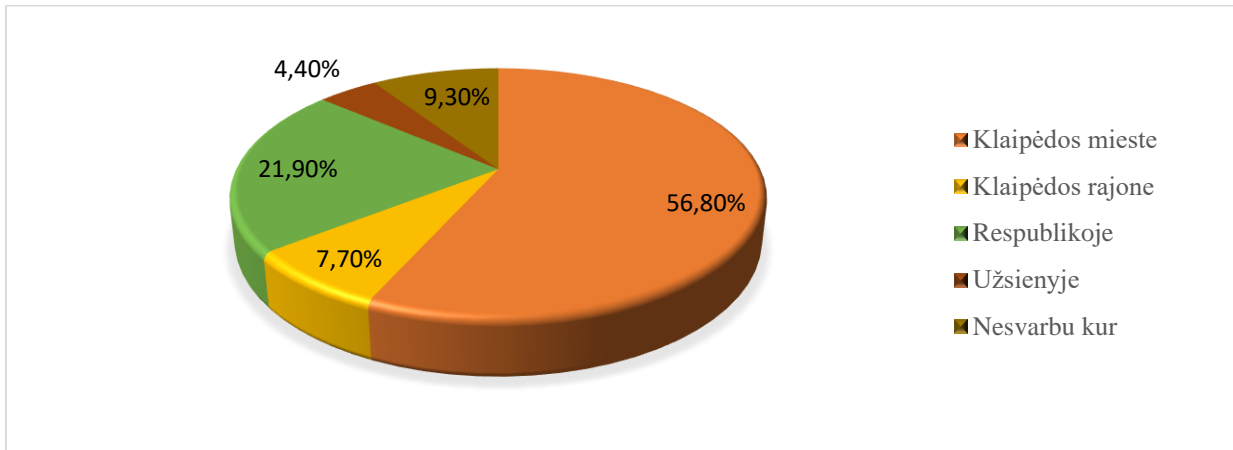
18. pav. Pedagogų pasirenkamų kvalifikacijos tobulinimo renginių trukmės pasiskirstymas

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.*

Kasmet kvalifikacijos tobulinimui yra skiriamos 5 dienos per metus. Akivaizdu, kad šių dienų skaičiaus nepakanka efektyviam, įvairiapusiškam ir tęstiniam mokymuisi, todėl Klaipėdos pedagogai dažniausiai renkasi trumpalaikius kvalifikacijos tobulinimo renginius. 2016 metų Valstybinio audito ataskaitos „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas“ išvados pabrėžiama, kad „pedagogai renkasi tyrimų duomenimis pačius neefektyviausius būdus tobulinti kvalifikaciją, t. y. vienos dienos ar 6 akad. val. renginius. Toks trumpalaikis kvalifikacijos tobulinimo būdas, anot specialistų, nesuteikia pakankamų galimybių įgyti naujų kompetencijų ar veiksmingai tobulinti esamas“. Tačiau įprasto veiksmo pokyčiams reikia laiko: Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigos ir jų pedagogai (93,1 % respondentų) neatsižvelgia į 2016 metų Valstybinio audito ataskaitos išvadas ir tebesirenka trumpalaikius kvalifikacijos tobulinimo metodus vienos dienos arba 6 akad. val. renginius. Visada tęstinius mokymus 12 akad. val. renkasi 43,7 % pedagogų. Ilgalaikių 18 akad. val. kvalifikacijos tobulinimo renginių programas Klaipėdos pedagogai renkasi retai (65,70 %) arba išvis jų nesirenka – 17,60 % mokytojų. Kaip ir 18 akad. val., taip ir ilgesnius nei 18 akad. val. kvalifikacijos tobulinimo renginių Klaipėdos mokytojai renkasi labai retai – 59,20 % arba nesirenka visai – 25,20 %.

Apibendrinant Klaipėdos miesto pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą, atsižvelgiant į jų trukmę, galima daryti prielaidą, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigoms ir jų pedagogams nėra aktualios 2016 metų Valstybinio audito ataskaitos išvados – galbūt jos netyrinėtos, neakcentuojamos ir į jas neatsižvelgta, todėl didžioji dalis mokytojų tebesirenka pačius neefektyviausius būdus tobulinti kvalifikaciją, t. y. vienos dienos ar 6 akad. val. trumpalaikius kvalifikacijos tobulinimo renginius.

### 8 klausimas „Kur dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius?“



19. pav. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimas pagal vietą

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentams buvo užduotas klausimas, kur jie dažniausiai renkasi kelti kvalifikaciją? Daugiau nei pusė atsakiusių nurodo, kad kvalifikacijos tobulinimo renginius renkasi Klaipėdos mieste (56,8 %). Tačiau dalis respondentų ieško įvairovės ir kvalifikacijos tobulinimo renginius renkasi respublikoje 21,9 %. 9,3 % pedagogų tyrimo anketoje nurodė, kad jiems nesvarbu kur kelti kvalifikaciją; mieliau renkasi kelti savo kvalifikaciją Klaipėdos rajone 7,7 % apklaustųjų pedagogų; užsienyje – tik 4,4 % respondentų.

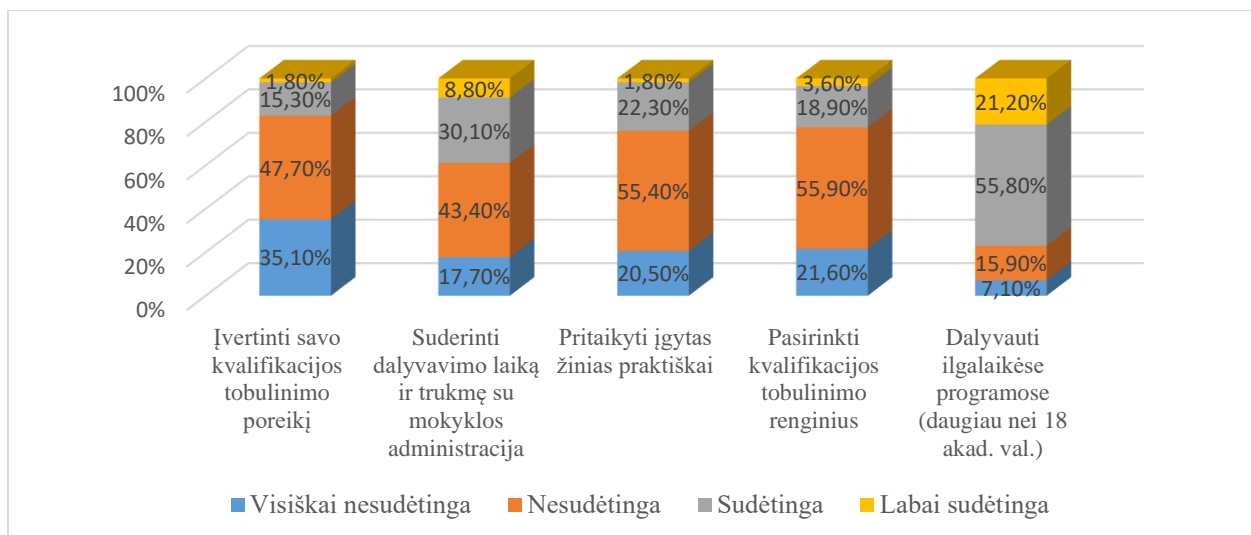
Apibendrinant pedagogų pasirinkimą, kur kelti kvalifikaciją, nustatyta, kad didžioji dalis mokytojų kvalifikaciją kelia savo gyvenamojoje ar darbo vietoje, Klaipėdoje. Darytina prielaida, kad tam įtakos gali turėti nepakankamas lėšų skyrimas ar neefektyvus lėšų panaudojimas mokytojų kvalifikacijai tobulinti įstaigose, arba tokių pasirinkimą lemia tiesiog žmogiškasis faktorius dėl patogumo. Taip pat galima prielaida, kad poreikį atliepia mieste veikiantis Klaipėdos miesto pedagogų švietimo ir kultūros centras.

### 9 klausimas: „Kas Jūsų nuomone sudėtingiausia keliant kvalifikaciją?“

13. lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų vertinimas

	Visiškai nesudėtinga	Nesudėtinga	Sudėtinga	Labai sudėtinga
Įvertinti savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį (N=111)	35,1 %	47,7 %	15,3 %	1,8 %
Suderinti dalyvavimo laiką ir trukmę su mokyklos administracija (N=113)	17,7 %	43,4 %	30,1 %	8,8 %
Pritaikyti įgytas žinias praktiškai (N=112)	20,5 %	55,4 %	22,3 %	1,8 %
Pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo renginius (N=111)	21,6 %	55,9 %	18,9 %	3,6 %
Dalyvauti ilgalaikėse programose (daugiau nei 18 akad. val.) (N=113)	7,1 %	15,9 %	55,8 %	21,2 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



20. pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų vertinimas

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Vertinant Klaipėdos pedagogų individualų kvalifikacijos tobulinimą respondentų buvo klausama, kas jiems yra sudėtingiausia keliant savo kvalifikaciją. Išanalizavus gautus duomenis matyti, kad *visiškai nesudėtinga* arba *nesudėtinga* įvertinti savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį yra 82,8 %, o *pasirinkti* kvalifikacijos tobulinimo renginį 77,5 % apklaustųjų. *Sudėtingiausia* Klaipėdos miesto pedagogams yra *dalyvauti ilgalaikėse kvalifikacijos tobulinimo programose* daugiau nei 18 akad. val. – 77,0 %.

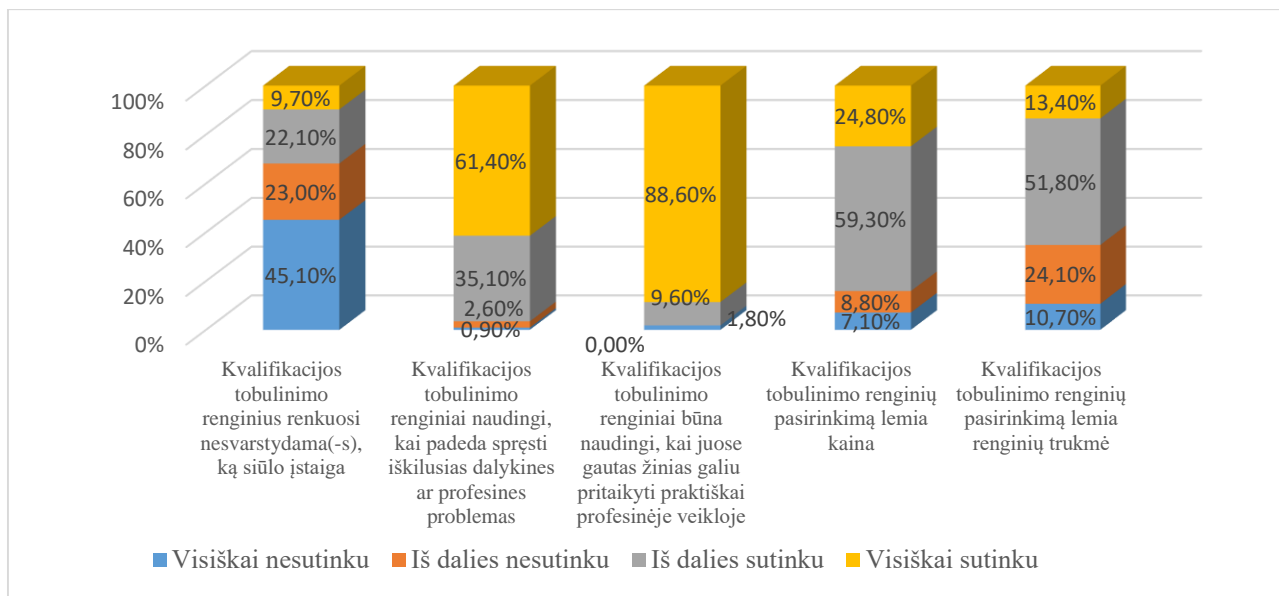
Apibendrinant būtina pastebėti, kad pedagogai lengvai įsivertina savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį; taip pat dar kartą patvirtina išvada, jog Klaipėdos pedagogai dalyvauja trumpalaikėse kvalifikacijos tobulinimo programose, nes jiems labai sudėtinga dalyvauti ilgalaikiuose pagal trukmę kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

**10 klausimas: „Pagal kokias nuostatas renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginį?“.**

14. lentelė. Respondentų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo aspektai

	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Kvalifikacijos tobulinimo renginius renkuosi nesvarstydama(-s), ką siūlo įstaiga (N=113)	45,1 %	23,0 %	22,1 %	9,7 %
Kvalifikacijos tobulinimo renginiai naudingi, kai padeda spręsti iškilusias dalykines ar profesines problemas (N=114)	0,9 %	2,6 %	35,1 %	61,4 %
Kvalifikacijos tobulinimo renginiai būna naudingi, kai juose gautas žinias galiu pritaikyti praktiškai profesinėje veikloje (N=114)	1,8 %	0,0 %	9,6 %	88,6 %
Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia kaina (N=113)	7,1 %	8,8 %	59,3 %	24,8 %
Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia renginių trukmė (N=112)	10,7 %	24,1 %	51,8 %	13,4 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



21. pav. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimo aspektai

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojų paklausiausi kvalifikacijos tobulinimo renginiai pagal dalykinę sritį, siekiant įgytas žinias pritaikyti praktiškai profesinėje veikloje (98,2 %), arba renginiai, padedantys spręsti iškilusias dalykines ar profesines problemas (96,5 %). Taip pat Klaipėdos miesto pedagogams renkantys kvalifikacijos tobulinimo renginį labai svarbu yra renginio kaina – 84,1 % ir trukmė – 65,2 %.

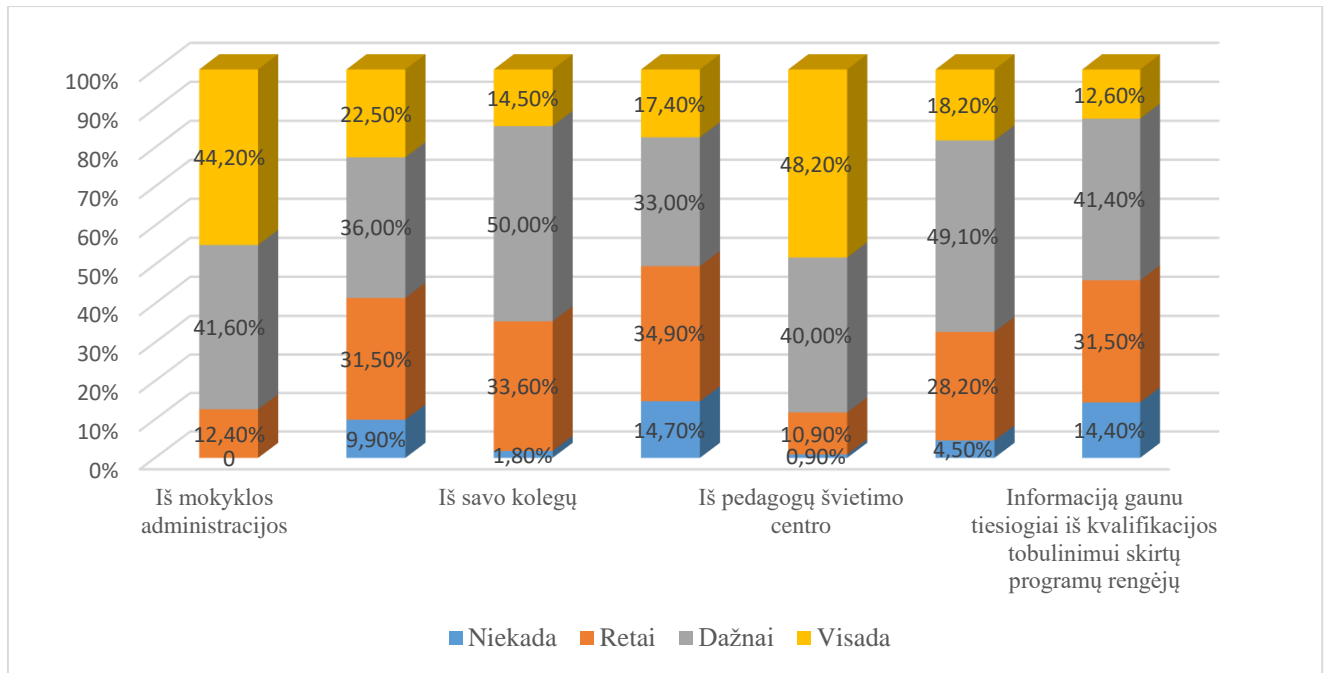
Iš tyrimo rezultatų darytina išvada, kad mokytojai ieško galimybių dalykinėms kompetencijoms tobulinti rinkdamiesi naudingų renginių pagal savo dalyką arba siekdami patenkinti praktikoje kilusius poreikius ar iškilusias problemas. Nors, respondentų teigimu, jiems yra sudaromos sąlygos ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, jiems visada aktualu tinkamai pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo renginius pagal kainą ir trukmę, ir tai yra vienas labiausiai lemiančių atrankos iš renginių pasiūlos veiksnių.

### 11 klausimas „Iš kokių šaltinių Jūs gaunate informaciją apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius?“

15. lentelė. Informacijos šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes

	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Iš mokyklos administracijos (N=113)	1,8 %	12,4 %	41,6 %	44,2 %
Iš metodinio būrelio (N=111)	9,9 %	31,5 %	36,0 %	22,5 %
Iš savo kolegų (N=110)	1,8 %	33,6 %	50,0 %	14,5 %
Iš švietimo skyriaus (N=109)	14,7 %	34,9 %	33,0 %	17,4 %
Iš pedagogų švietimo centro (N=110)	0,9 %	10,9 %	40,0 %	48,2 %
Informaciją randu internete (N=110)	4,5 %	28,2 %	49,1 %	18,2 %
Informaciją gaunu tiesiogiai iš kvalifikacijos tobulinimui skirtų programų rengėjų (N=111)	14,4 %	31,5 %	41,4 %	12,6 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



22. pav. Informacijos šaltiniai apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Dažniausiai informaciją pedagogai gauna iš pedagogų švietimo centro (88,2 %) ir iš mokyklos administracijos (85,8 %). Taip pat daugiau nei pusė atsakiusių respondentų informaciją randa internete – 67,3 %. 64,5 % teigia, kad informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius su jais pasidalina kolegos ar informuoja dalyko metodinis būrelis – 58,5 %. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad apie pusė respondentų pasigenda informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo renginius iš švietimo skyriaus (49,5 %); didelė dalis respondentų niekada negauna informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo renginius iš kvalifikacijos tobulinimo programų rengėjų (45,9 %).

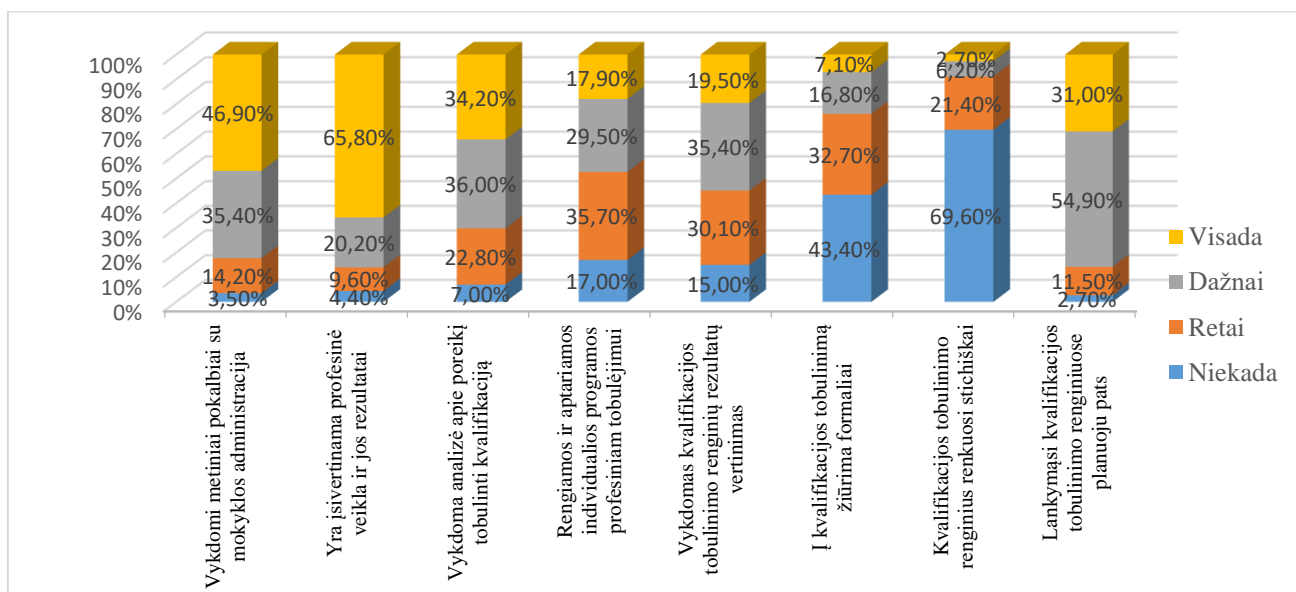
Apklausoje rezultatai parodė, kad pedagogai yra pakankamai informuoti apie kvalifikacijos tobulinimo renginius. Pedagogai linkę naudotis įvairiais informaciniais šaltiniais, ieškodami informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo renginius. Gauti duomenys rodo, kad labiausiai pedagogų kompetencijų tobulinimu rūpinasi pedagogų švietimo centras ir įstaigų organizacijos, tačiau pasigendama informacijos iš švietimo skyriaus. Paskutinis rodiklis ragina atkreipti dėmesį, kad vieningos kvalifikacijos tobulinimo sistemos, kuri apjungtų ir informacijos sklaidą, nėra.

**12 klausimas: „Kaip atpažįstate, kad Jūsų organizacijoje yra arba nėra kvalifikacijos tobulinimo sistema?“**

16. lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos atpažinimas organizacijoje

	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Vykdomi metiniai pokalbiai su mokyklos administracija (N=113)	3,5 %	14,2 %	35,4 %	46,9 %
Yra įsivertinama profesinė veikla ir jos rezultatai (pildomos ugdymo įstaigos nustatytos formos ataskaitos) (N=114)	4,4 %	9,6 %	20,2 %	65,8 %
Vykdoma analizė apie poreikį tobulinti kvalifikaciją (N=114)	7,0 %	22,8 %	36,0 %	34,2 %
Rengiamos ir aptariamasi individualios programos profesiniam tobulėjimui (N=112)	17,0 %	35,7 %	29,5 %	17,9 %
Vykdomas kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas (N=113)	15,0 %	30,1 %	35,4 %	19,5 %
Į kvalifikacijos tobulinimą žiūrima formaliai (N=113)	43,4 %	32,7 %	16,8 %	7,1 %
Kvalifikacijos tobulinimo renginius renkuosi stichiškai (N=112)	69,6 %	21,4 %	6,2 %	2,7 %
Lankymasi kvalifikacijos tobulinimo renginiuose planuoju pats (N=113)	2,7 %	11,5 %	54,9 %	31,0 %

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.



23. pav. Kvalifikacijos tobulinimo sistemos atpažinimas organizacijoje

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

Respondentams buvo užduotas klausimas „Kaip atpažįstate, kad Jūsų organizacijoje yra arba nėra kvalifikacijos tobulinimo sistema?“. Parinkti teiginiai pagal šiame klausime pateiktus atsakymų variantus parodo, kad didžiojoje dalyje apklaustųjų organizacijų kvalifikacijos tobulinimo sistema yra: respondentų organizacijose vykdomi metiniai pokalbiai su mokyklos administracija – 82,3 %, organizacijose yra įsivertinama profesinė veikla ir jos rezultatai teigė 86,0 % tyrime dalyvavusių respondentų; taip pat 70,2 % respondentų teigia, kad jų organizacijose yra vykdoma analizė apie poreikį kelti kvalifikaciją. Apie kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus ar sistemos

nebuvimą liudija didelė respondentų dalis, pasisakiusi, kad sutinka su šiais teiginiais: *lankymąsi kvalifikacijos tobulinimo renginiuose planuoja patys* – 85,9 % respondentų. Daugiau nei pusė respondentų (52,7 %) atsakė į teiginį, kad jų organizacijose *niekada nėra rengiamos ar aptariamoms individualios programos profesiniam tobulėjimui* ir 54,1 % respondent organizacijose *nėra vykdomas kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas*.

Apklaustos rezultatai parodė skirtingą Klaipėdos miesto pedagogų vertinimą kalbant apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą konkrečioje darbuotojo įstaigoje. Iš gautų tyrimo rezultatų darytina išvada, kas ne visose Klaipėdos ugdymo įstaigose yra efektyviai veikianti kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Norint detaliau išanalizuoti pedagogų turimos kvalifikacinės kategorijos įtaką kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimui buvo suformuotos tokios hipotezės:

H0 – sutikimas su teiginiu, kad respondentas renkasi kvalifikacijos tobulinimo renginius nepriklauso nuo respondento turimos kvalifikacijos kategorijos.

H1 – sutikimas su teiginiu, kad respondentas renkasi kvalifikacijos tobulinimo renginius priklauso nuo respondento turimos kvalifikacijos kategorijos.

Šių požymių nepriklausomumo tikrinimui buvo naudojama SPSS programa (Reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ ): Analyze, Descriptive Statistics; Crosstabs. Gautuose rezultatuose gavome, kad Pirsono chi kvadrato Asimp. p (2-sided) reikšmė lygi 0,043. Gautas rezultatas tenkina sąlygą, kad  $p < \alpha$ , t. y.  $0,00 < 0,05$ . Dėl šios priežasties nulinė hipotezė yra atmetama, t. y. pasitvirtina hipotezė H1. Galima daryti išvadą, kad respondento turima kvalifikacinė kategorija daro įtaką jo sutikimui su teiginiu, kad jis renkasi kvalifikacijos kėlimo renginius stichiškai. Dėl šios priežasties, svarbu nustatyti koks yra daromos įtakos stiprumas bei ar ši koreliacija yra statistiškai reikšminga. SPSS programoje atliekame veiksmus: Analyze, Correlation, Bivariate. Pažymėjome atitinkamus langelius: Pearson ir Spearman. Iš gautų duomenų matome, tarp šių rodiklių yra labai silpna atvirkštinė koreliacija, kadangi gautas koreliacijos (r) stiprumas yra nuo 0 iki – 0,2, t. y.  $r = -0,12$ . Reikia pažymėti, kad šių duomenų koreliacija ne tik kad nėra stipriai išreikšta, bet ji nėra ir statistiškai reikšminga, kadangi gauta p reikšmė ( $p = 0,216$ ) yra didesnė už  $\alpha$ , kai  $\alpha = 0,05$ . Galima daryti išvadą, kad respondento turima kvalifikacija turi įtakos sutikimui su teiginiu, kad organizacija skatina jį kelti kvalifikaciją. Kitaip sakant, kuo aukštesnė respondento kvalifikacija, tuo labiau jis linkęs nesutikti su teiginiu ir atvirkščiai: kuo mažesnė turima kvalifikacinė kategorija, tuo dažniau respondentas sutinka, kad kvalifikacinius tobulinimo renginius renkasi stichiškai. Vis tik reikia pažymėti, kad šių rodiklių koreliacija yra labai silpna ir statistiškai nereikšminga.

Atlikus kiekybinio tyrimo anketinės apklausos gautų duomenų analizę, prieinama prie šių išvadų: kad Klaipėdos ugdymo įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimą planuoja vadovaujantis skirtingais dokumentais, reglamentuojančiais jų kvalifikacijos tobulinimą. Trečdalis

(32,20 %) Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų neturi ar nesivadovauja įstaigų 3 metų strateginiu veiklos planu. Dauguma įstaigų bent kartą per metus nustato savo įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir didžioji dauguma Klaipėdos miesto pedagogų supranta visų kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementų svarbą ir jaučia įstaigos, kurioje dirba, pritarimą kelti kvalifikaciją, bet mažiausiai svarbiu elementu kvalifikacijos tobulinime laiko kvalifikacijos tobulinimo poreikio tenkinimo įvertinimą. Gauti rezultatai patvirtina sutelktos grupės narių pastebėjimus, kad jų organizacijose dažniausiai nėra kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos ir vertinimo.

Atlikus Klaipėdos miesto pedagogų individualaus kvalifikacijos tobulinimo vertinimą, galima daryti šias išvadas, kad respondento turima kvalifikacijos kategorija daro įtaką kvalifikacijos renginiuose dalyvavimo dažnumui. Didžioji dalis 72,4 % Klaipėdos bendrojo ugdymo pedagogų vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu ir savo kvalifikaciją kelia 5 ir daugiau dienų per metus. Klaipėdos pedagogai dalyvauja trumpalaikėse kvalifikacijos tobulinimo programose, nes jiems labai sudėtinga dalyvauti ilgalaikiuose pagal trukmę kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, dažniausiai Klaipėdos pedagogai renkasi seminarus.

### 3.3. Rekomendacijos

Efektyvus tęstinis pedagogų kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti grindžiamas jų poreikiais ir interesais, palaikomas ir remiamas visos švietimo sistemos, ypač mokyklos administracijos. Siekiant efektyvaus, nuolatinio ir reflektivaus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo, remiantis tyrimo rezultatais yra teikiamas Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimo, veiksmų planas ir rekomendacijos:

17. lentelė. Klaipėdos bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimo, veiksmų planas

	<b>Veiksmai</b>	<b>Laukiami rezultatai</b>
<b>Bendrojo ugdymo įstaigų pedagogams</b>	Identifikuoti kvalifikacijos tobulinimo poreikius	Pedagogo įsivertinimo už metus darbo apraše tobulintų kompetencijų fiksavimas
	Reflektuoti kvalifikacijos tobulinimo veiklas	Kartą per pusmetį metodinių grupių posėdžių arba susirinkimų metu išpareigojimas reflektuoti savo kvalifikacijos tobulinimo pritaikymą praktiškai
	Rinktis tęstinį kvalifikacijos tobulinimą	Dalyvavimas ilgalaikėse daugiau nei 18 akad. val. kvalifikacijos tobulinimo programose
<b>Bendrojo ugdymo įstaigų vadovams</b>	Tikslingai planuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planas pagal tobulintinas sritis, vadovaujantis pedagogo įsivertinimo aprašais ir užduotimis sudaryti.
	Užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo renginių finansavimą	Tikslingas kvalifikacijos tobulinimo lėšų paskirstymas strateginiame ir metiniame veiklos planuose
	Prioritetą teikti tęstiniam pedagogų kompetencijų tobulinimui	Didesnis pedagogų skaičius, pasirinkęs ir kvalifikaciją kėlęs ilgalaikėse programose
	Sudaryti sąlygas rintis įvairesnes formas	Didesnis dalyvių skaičius mini mokymuose, stažuotėse, kursuose, forumuose
	Analizuoti, įgytų žinių pritaikymą praktikoje	Sukurta veikianti sistema, kurioje įvardintos formos, cikliškumas ir būdai darbuotojų įgytų kompetencijų įvertinimo bei kvalifikacijos tobulinimo žinių ir kompetencijų KT renginiuose reflektavimui įstaigoje.
<b>Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą vykdančioms institucijoms</b>	Rengti kasmetinę kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlą	Parengta KT programa 3 metams pagal siekiamas tobulinti kompetencijas, dalykines sritis, prioritetus ir trukmę, atsižvelgiant į įstaigų poreikį ir švietimo politikos kryptis
<b>Švietimo ir mokslo ministerijai</b>	Sukurti vieningą kvalifikacijos tobulinimo sistemos aprašą	Bendras kvalifikacijos tobulinimo sistemos aprašas
	Finansavimo skyrimo tvarkos tobulinimas	Finansavimo skyrimas remiantis pedagogų KT poreikiu
	Vykdyti egzistuojančių programų kokybės stebėseną	Egzistuojančių KT programų kokybės vertinimo tvarka ir rekomendacijos

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis.

#### 1. Bendrojo ugdymo įstaigų pedagogams:

- Atsižvelgus į ugdymo praktiką, identifikuoti kvalifikacijos tobulinimo poreikius, fiksuoti kokių kompetencijų trūksta, pateikti vadovui ir kartu su organizacijos vadovu tikslingai, kryptingai planuoti kvalifikacijos tobulinimo veiklas ir rinkti kvalifikacijos tobulinimo programas bei renginius;

- Prisiimti asmeninę atsakomybę už profesinį tobulėjimą, reflektuoti kvalifikacijos tobulinimosi veiklas ir suteikti ugdymo institucijai grįžtamąjį ryšį, kaip įgytos žinios, gebėjimai buvo

pritaikyti ugdymo(-si) realybėje. Tai leistų suvokti kompetencijų tobulinimosi naudą, išvelgti ir numatyti tobulinimosi perspektyvą ateityje;

- Prioritetą teikti tęstiniam pedagogų kvalifikacijos tobulinimui ir pedagogui dalyvauti ilgalaikėse (daugiau nei 18 akad. val.) kvalifikacijos tobulinimo programose ir renginiuose, kurie užtikrintų galimybių reflektuoti mokymuose įgytą patirtį, naujai gautas žinias ir gebėjimus pritaikyti ugdymo praktikoje ir gauti kvalifikacijos tobulinimosi programų rengėjų ir vykdytojų pagalbą.

## **2. Bendrojo ugdymo įstaigų vadovams:**

- Išsiaiškinus įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikius, nustatyti ir sudaryti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planą pagal nustatytas tobulintinas sritis ir prioritetus vadovaujantis pedagogo įsivertinimo aprašu ir tikslingai planuoti, inicijuoti bei įgyvendinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą.

- Kuriant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą mokykloje, užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo renginių finansavimą t. y. tikslingai planuoti kvalifikacijos tobulinimo lėšų paskirstymą įstaigos strateginiame ir metiniame veiklos plane, vadovaujantis aiškiais kvalifikacijos tobulinimo renginių atrankos kriterijais ir užtikrinti lanksčią pedagogų pavadavimo sistemą;

- Siekiant veiksmingai didinti pedagogų profesionalumą, prioritetą teikti tęstiniam pedagogų kompetencijų tobulinimui t. y. sudaryti sąlygas pedagogui dalyvauti ilgalaikės kvalifikacijos tobulinimo programose, kurių trukmė būtų ne trumpesnė, kaip 18 akad. val., kurie užtikrintų mokytojams galimybę reflektuoti mokymuose įgytą patirtį, naujai gautas žinias ir gebėjimus pritaikyti ugdymo praktikoje;

- Pedagogui renkantis kvalifikacijos tobulinimo renginį, sudaryti sąlygas rintis įvairesnes formas: vykti į stažuotes, edukacines išvykas dalyvauti mini mokymuose, kvalifikaciją tobulinti nuotolinio mokymosi būdu, rinktis kursus, forumus, paskaitas, seminarus, metodines dienas ar praktikumus;

- Analizuoti, kaip įstaigos pedagogai kvalifikacijos tobulinimo renginių metu įgytas kompetencijas pritaiko praktikoje, gerinant mokinių ugdymo kokybę ir jų pasiekimus. Sukurti veikiančią sistemą, kurioje būtų įvardintos formos ir terminai, kurie įgalintų kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytų žinių reflektavimą.

## **3. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą vykdančioms institucijoms:**

- Nuolat rengti ir atnaujinti 3 metų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlą, atsižvelgiant į pedagogų tobulintinų kompetencijų poreikį, dalykines sritis, prioritetus ar trukę, bendradarbiaujant su bendrojo ugdymo įstaigomis, aukštosiomis mokyklomis, švietimo bendruomenių asociacijomis ir kitomis suinteresuotomis institucijomis;

- Vykdamt pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, užtikrinti dalykinių-didaktinių kompetencijų dermę;

- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo turinys turėtų būti siejamas su konkrečiais pedagogų poreikiais ar pedagogų karjeros etapais. Turėtų būti atsižvelgiama į turimą pedagogo kvalifikacinę kategoriją bei turėtų būti rengiamos atskiros programos, kaip pagalba jaunam pedagogui.

#### **4. Švietimo ir mokslo ministerijai:**

- Sukurti kvalifikacijos tobulinimo sistemos aprašą, kuriuo vieningai turėtų vadovautis visos bendrojo ugdymo įstaigos ir kuriame būtų aiškiai bei suprantamai pateikti kvalifikacijos tobulinimo principai ir aiškiai pateiktas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo reglamentavimas;

- Finansavimą pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirti atsižvelgus į švietimo sistemoje keliamus prioritetus ir nustatytą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikį;

- Siekiant veiksmingai tobulinti pedagogų kvalifikaciją, rekomenduoti veiksmingiausias kvalifikacijos tobulinimo formas (ilgalaikes daugiau nei 18 akad. val. kvalifikacijos tobulinimo programas);

- Siekiant užtikrinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kryptingą ir rezultatyvų įgyvendinimą, vykdyti egzistuojančių programų kokybės stebėseną ir paklausą tarp pedagogų.

## IŠVADOS

Išanalizavus Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistemos teorinius ir praktinius aspektus, galima daryti išvadas kad:

1. Efektyvi pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema bus tada, kai organizacijose bus aiškiai apibrėžti ir visiems darbuotojams prieinami kvalifikacijos tobulinimo principai. Pagrindiniai kvalifikacijos tobulinimo sistemos elementai yra: personalo kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas; kvalifikacijos tobulinimo planavimas, kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų ar asmenų atranka, kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimas ir kvalifikacijos tobulinimo tenkinimo įvertinimas.

2. Remiantis Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogų kompetencijų tobulinimosi patirties reflektavimu, išskirti svarbiausi veiksniai, sąlygojantys kvalifikacijos tobulinimą: kompetencijų tobulinimo renginių dalyvių sąmoningumas, kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas, tai pat mokyklos finansiniai ištekliai bei bendruomenės bendradarbiavimo kultūra.

3. Atliktas sutelktos grupės ir anketinės apklausos tyrimas Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigose, padėjo atskleisti pedagogų nuomonę į esamą kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogai mano, kad jų įstaigose kvalifikacijos tobulinimo sistema yra, bet panaudojami ne visi kvalifikacijos tobulinimo sisteminiai elementai. Kvalifikacijos poreikis dažniausiai nustatomas metinių darbuotojų vertinimo pokalbių metu. Kiti elementai, tokie kaip tikslų išsikėlimas, turinys, metodai, dažniausiai yra paliekami pačių darbuotojų kompetencijai. Ne visada respondentų organizacijose yra siūlomos kvalifikacijos tobulinimo priemonės, ir tik mažesniuose kolektyvuose vyksta kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas. Respondentų nuomone, Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigose, personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema yra tobulintina.

4. Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigose atliktas tyrimas padėjo atskleisti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos tobulintinas sritis ir išskirti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria pedagogai tobulindami kvalifikaciją:

- Iš tyrimo rezultatų matyti, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigose nėra vieningos kvalifikacijos tobulinimo sistemos. Daugumos apklaustųjų organizacijos planuodamos pedagogų kvalifikacijos tobulinimą vadovaujasi skirtingais dokumentais, kurie reglamentuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, taip pat nemaža dalis (47,7 %) apklaustų respondentų organizacijose kvalifikacijos tobulinimas yra planuojamas žodiniu susitarimu. Taip pat trečdalis įstaigų (32,2 %) neturi ir nesivadovauja įstaigos 3 metų strateginiu veiklos planu.

- Apie kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus ar sistemos nebuvimą liudija didelė respondentų dalis, pasisakiusi, kad lankymąsi kvalifikacijos tobulinimo renginiuose planuoja patys – 85,9 % respondentų ir daugiau nei pusė respondentų 52,7 % teigė, kad jų organizacijose niekada nėra rengiamos ar aptariamoms individualios programos profesiniam tobulėjimui ir 45,1 % respondentų organizacijose nėra vykdomas kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas.

- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas nepakankamai veiksmingai, nes pedagogai, tyrimų duomenimis, renkasi pačius neefektyviausius būdus tobulinti kvalifikaciją, t. y. populiariausi vienos dienos ar 6 akad. val. kvalifikacijos tobulinimo renginiai (taip atsako apie 93 % respondentų). Toks trumpalaikis kvalifikacijos tobulinimas, nesuteikia pakankamų galimybių įgyti naujų kompetencijų ar veiksmingai tobulinti jau esamas.

- Mokytojų kompetencijų tobulinimuisi atsiranda kliūčių, susijusių su finansiniais ir laiko ištekliais, nes iš tyrimo rezultatų matyti, kad Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo įstaigų pedagogai kvalifikacijos tobulinimo renginius renkasi pagal renginio kainą – 84,1 % ir trukmę – 65,2 %.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė R., Ruibytė L. 2010. Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. Kauno technologijos universitetas, Mykolo Riomerio universitetas.
2. Bakanauskienė I. 2008. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
3. Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D. 2010. Žmonių santykiai organizacijoje. Kaunas: Technologija.
4. Berry L. 1999. On Great Service. A Framework for Action. New York: The Free Press.
5. Bivainis J., 2011. Vadyba studentams. Vilnius: Technika.
6. Boyatzis R. E., Cowen S. S., Colb D. A., 1995. Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning. Jossey-Bass Publishers.
7. Boyatzis R. E., Kelner S. 2010. Competencies as a behavioral manifestation of implicit motives. Oxford University Press.
8. Bortnikas A., 2017. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. Mykolo Romerio universitetas, 335-346 p.
9. Call K. 2018. Professional Teaching Standards: A Comparative Analysis of Their History, Implementation and Efficacy [interaktyvus], Nr. 43(3) [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2018v43n3.6>>.
10. Čiarnienė R., Neverauskas B., Vienažindienė M., ir kiti. 2013. Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
11. Dačiulytė R., Dromantienė L., Indrašienė V., Merfeldaitė O., Nefas S., Penkauskienė D., Prakapas R., Railienė A., 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo modelis. Vilnius.
12. Daukilas S., Mičiulienė R., Kovalčikienė K., Kasperiušienė J., 2016. Profesijos pedagogų veiklos turinys. Aleksandro Stulginskio universitetas.
13. Dessler G. 2001. Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
14. Dumčienė A., Bajoriūnas Z. 2006. Ugdymo pagrindai. Kaunas: Morkūnas ir Ko.
15. Erdem M., Ucar I. H. 2013. Learning Organization Perceptions in Elementary Education in Terms of Teachers and the Effect of Learning Organization on Organizational Commitment. Educational Consultancy and Research Center [interaktyvus], Nr. 13(3) [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017694.pdf>>.
16. European commission. 2010. Directorate-General for Education and Culture Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 30 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/eu-common-principles.pdf>>.

17. Garalis A. 2004. Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. Šiauliai.
18. Gražulis V., Račelytė D., Dačiulytė R., Valickas A., Adamonienė R., Sudnickas T., Raišienė A. G. 2015. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius.
19. Išoraitė M. 2011. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos [interaktyvus], Nr. 3(1) [žiūrėta 2018 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.mruni.eu/upload/iblock/904/Isoraite.pdf>>.
20. Jagminas J., Pikturnaitė I., 2009. Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. Vadyba [interaktyvus], Nr. 14(1) [žiūrėta 2018 m. sausio 5 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367170262901/J.04~2009~1367170262901.pdf>>.
21. James A. F. Stoner, R. Edvard Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 2001. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. 2003. Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
23. Kardelis K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
24. Karlof B., Lovingsson F. 2006. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius: Verslo žinios.
25. Kazakevičius G. LR Švietimo ir mokslo viceministras (2017) Raštas dėl valstybių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2017-2019 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetų.
26. Keinys S. 2012. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. 7-as pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
27. Кибанов. А. Я, Дуракова И. Б. 2005. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Москва.
28. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika.
29. Korsakienė R., Grybaitė V., Šimelytė A. 2012. Strateginis organizacijų valdymas. Vilnius: Technika.
30. Lapinskaitė I., Krikščiūnaitė M. 2014. Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. Vilnius: Technika.
31. Lapinskienė D. 2012. Personalo vadyba. Klaipėda.

32. Laužackas R. 2008. Kompetencijomis grindžiamų mokymo / studijų programų kūrimas ir vertinimas. Kaunas.
33. Leonienė B. 2001. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa
34. Lipinskienė D. 2012. Personalo vadyba. Klaipėda.
35. Markevičius P., Perkumienė D., Adamonienė R. 2006. Paslaugų įmonių personalo ugdymas naujomis rinkos sąlygomis. LŽŪU – leidybos centras.
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 2011 [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. spalio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <[internetu https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105)>.
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V- 1308. Geros mokyklos koncepcija [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt/?jfwid=mouqfycs&documentId=46675970a82611e59010bea026bdb259&category=TAD>>.
38. Lietuvos respublikos seimas. 2013. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. spalio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <[https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)>.
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30.d. įsakymas Nr. V- 899. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. spalio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.upc.smm.lt/naujienos/pkt/koncepcija.php>>.
40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2017 m. rugsėjo 14 d. įsakymas Nr. V- 683. Pedagogų rengimo modelio aprašas [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. spalio 10 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/01388c40998611e78d46b68e19efc509?jfwid=5w7avl4go>>.
41. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. 2016. Valstybinio audito ataskaita. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. gegužės 20 d.] Prieiga per Internetą: <[file:///C:/Users/Julija/Downloads/Ataskaita\\_Pedagogu\\_kvalifikacijos\\_tobulinimas%20\(20\).pdf](file:///C:/Users/Julija/Downloads/Ataskaita_Pedagogu_kvalifikacijos_tobulinimas%20(20).pdf)>.
42. Melnikova J. 2014. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas(is) sisteminiu požiūriu: teoriniai principai ir empirinės išvalgos. Klaipėda.
43. Merfeldaitė O., Railienė A. 2012. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo analizė: pedagogų karjeros proceso metmenys. Vilnius.
44. Merkys L., Šlapšienė O. 2013. Personalo mokymas(is)-besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida. Šiauliai.
45. Mulder M. 2011. The concept of competence: blessing or curse? Innovations for Competence Management. Lahti University of Applied Sciences.

46. Paleckienė V. 2014. Besimokanti organizacija: teorija ir praktika: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
47. Piktornaitė I. 2009. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. Klaipėda: Vadyba.
48. Price A. 2011. Human Resource Management. Cengage Learning.
49. Rupeikienė L., Viningienė D., Šaltytė L., Martinkienė J. 2010. Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. Socialiniai mokslai [interaktyvus], Nr. 1(17) [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 15 d.]. Prieiga per Internetą: <[https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba\\_2010\(17\).pdf](https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2010(17).pdf)>.
50. Sakalas A. 2003. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
51. Sakalas A. 2012. Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas. KTU leidykla Technologija.
52. Sanghi S. 2016, The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations. Sage Publications India Pvt Ltd.
53. Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D. 2008. Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti. Vilnius.
54. Stašys R., Šimanskienė L. 2011. Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas. Metodinė knyga. Klaipėda.
55. Subačienė R. Mackevičius J. 2008. Darbuotojų profesinio ugdymo sąnaudos ir jų valdymas. Informacijos mokslai [interaktyvus], Nr. 44 [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3407/2473>>.
56. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. 2012. Strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
57. Šalčius A., Šarkiūnaitė I. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
58. Шёкин Г. В. 2008. Основы кадрового менеджмента. Киев.
59. Šiaučiukėnienė L., Stankevičienė N. 2003. Bendrosios didaktikos pagrindai. Kaunas: Technologija.
60. Trakšėlys K. 2011. Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. Pedagogika, Nr. 101, p. 98-105.
61. Lietuvos respublikos seimas. 2012. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. gegužės 17 d.]. Prieiga per Internetą: <<https://www.vyturelis-alytus.lt/wp-content/uploads/2014/02/LIETUVA-2030X.pdf>>.
62. Villegas-Reimers E. 2003. Teacher professional development: an international review of the literature. International Institute for Education Planning.
63. Zoltners A. A., Sinha P., Zoltners G. A. 2008. Pardavimo menas: kaip gerinti prekybos personalo darbą. Vilnius.

64. Žižiūnaitė E., Lizikevičiūtė J. 2016. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo (PKT) sistemos analizė ir jos efektyvinimas [interaktyvus], [žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per Internetą: <<http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/10/PKT-Ger%C5%B3j%C5%B3-u%C5%B3sienio-praktik%C5%B3-analiz%C4%97.pdf>>.
65. Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017. Kokybiniai tyrimai principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

## PRIEDAI

1 priedas

### Kvalifikacinių kategorijų charakteristikos ir atestacijos vykdytojai

Eil. Nr.	Kvalifikacinė kategorija	Reikalavimai pedagogų kvalifikacinėms kategorijoms	Atestacijos procedūros vykdytojai
1.	Pedagogas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštasis, aukštesnysis (specialusis vidurinis, įgytas iki 1995 m.) ar vidurinis išsilavinimas</li> <li>• Pedagogo kvalifikacija (dalyko mokytojui);</li> <li>• Ne trumpesnis kaip dvejų metų dalyko mokymo (pareigybės) darbo stažas</li> <li>• Nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas</li> </ul>	Mokyklos atestacinė komisija
2.	Vyr. pedagogas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštasis, aukštesnysis (specialusis vidurinis, įgytas iki 1995 m.) ar vidurinis išsilavinimas</li> <li>• Pedagogo kvalifikacija (dalyko mokytojui);</li> <li>• Ne trumpesnis kaip ketverių paskutinių metų dalyko mokymo (pareigybės) darbo stažas</li> <li>• Gebėjimas gerai organizuoti ir analizuoti ugdymo, mokymo ir mokymosi procesą</li> <li>• Nuolatinis savo žinių atnaujinimas</li> <li>• Aktyvus dalyvavimas metodinėje veikloje</li> <li>• Gerosios pedagoginio darbo patirties skleidimas savo institucijoje.</li> </ul>	Mokyklos atestacinė komisija
3.	Pedagogas metodininkas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštasis, aukštesnysis (specialusis vidurinis, įgytas iki 1995 m.) ar vidurinis išsilavinimas</li> <li>• Mokomojo dalyko (pareigybės) ir pedagogo kvalifikacija;</li> <li>• Ne trumpesnis kaip penkerių paskutinių metų dalyko mokymo (pareigybės) darbo stažas</li> <li>• Gebėjimas puikiai organizuoti ir analizuoti ugdymo, mokymo ir mokymosi procesą, pedagogines situacijas</li> <li>• Šiuolaikinių didaktikos principų ir metodų diegimas; nuolatinis žinių atnaujinimas</li> <li>• Ugdymo projektų rengimas</li> <li>• Aktyvus dalyvavimas metodinėje veikloje</li> <li>• Gerosios pedagoginio darbo patirties skleidimas savo institucijoje ir regione</li> </ul>	Savivaldybės atestacinė komisija
4.	Pedagogas ekspertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukštasis išsilavinimas</li> <li>• Mokomojo dalyko (pareigybės) ir pedagogo kvalifikacija;</li> <li>• Ne trumpesnis kaip šešerių paskutinių metų dalyko mokymo (pareigybės) darbo stažas</li> <li>• Gebėjimas profesionaliai organizuoti ir analizuoti ugdymo, mokymo ir mokymosi procesą</li> <li>• Pedagoginių situacijų, naujų mokymosi strategijų tyrinėjimas ir taikymas</li> </ul>	ŠMM įgaliota institucija bendradarbiaujant su dalykininkų asociacijomis

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Savo veiksmingų mokymosi strategijų kūrimas</li><li>• Ugdymo projektų, mokymo, mokymosi bei metodinių priemonių rengimas</li><li>• Gerosios pedagoginio darbo patirties skleidimas institucijoje, regione ir šalyje</li></ul>	
--	--	---	--

*Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatais patvirtintais LR švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymu Nr. ISAK-3216.*

**Sutelktai grupei pateikti klausimai**

1. Kaip Jūs iš savo pozicijos matote, kas tai yra kvalifikacijos tobulinimas? Koks jis turėtų būti?
2. Kaip manote, kas tai yra kvalifikacijos tobulinimo sistema?
3. Ko, Jūsų nuomone, reikia, kad veiktų kvalifikacijos tobulinimo sistema?
4. Ar jūsų organizacijoje yra kvalifikacijos tobulinimo sistema? Kodėl taip manote?
5. Ar reikalinga kvalifikacijos tobulinimo strategija? Kokia ji turėtų būti?
6. Kokie būtų Jūsų pastebėjimai ir siūlymai dėl klausimyno apie Klaipėdos miesto ugdymo įstaigose kvalifikacijos tobulinimo sistemą/ strategiją, kuri skirta Klaipėdos miesto pedagogams?

### Klausimynas pedagogams

#### GERBIAMASIS/ -OJI RESPONDENTE,

Esu Klaipėdos universiteto verslo vadybos programos studentė Julija Rauktytė. Rašau baigiamąjį darbą tema „Klaipėdos miesto ugdymo įstaigų personalo kvalifikacijos tobulinimo sistema“. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra išryškinti mokytojų kvalifikacijos tobulinimo situaciją Klaipėdos ugdymo įstaigose. Maloniai prašau dalyvauti šiame tyrime ir atsakyti į anketos klausimus.

Duomenys bus naudojami rašant baigiamąjį darbą. Anketa yra anoniminė.

**1. Kuo vadovaujantis Jūsų organizacijoje yra planuojamas kvalifikacijos tobulinimas?** Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:

Teiginys	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Vadovaujantis įstaigos 3 metų strateginiu veiklos planu				
Vadovaujantis įstaigos metų veiklos planu				
Vadovaujantis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašu				
Vadovaujantis organizacijos kvalifikacijos tobulinimo strategija				
Žodiniu susitarimu				

**2. Kaip dažnai Jūsų įstaigoje yra nustatomi kvalifikacijos tobulinimo poreikiai?**

Pasirinkite vieną variantą:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 kartą per metus                              | <input type="checkbox"/> 2 kartus per metus         |
| <input type="checkbox"/> Daugiau nei 2 kartus per metus                 | <input type="checkbox"/> Rečiau nei kartą per metus |
| <input type="checkbox"/> Poreikis nustatomas atliekant tam tikrą veiklą | <input type="checkbox"/> Nežinau                    |

**3. Kokie aspektai, Jūsų nuomone, kvalifikacijos tobulinimo planavime yra svarbūs?** Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:

Teiginys	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas				
Kvalifikacijos tobulinimo planavimas				
Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų atranka				
Kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimas				
Kvalifikacijos tobulinimo poreikio tenkinimo įvertinimas				

**4. Koks organizacijos vaidmuo planuojant Jūsų tobulinimą? Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:**

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija atsižvelgia į mano kvalifikacijos tobulinimo poreikius				
Organizacija kryptingai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą				
Organizacija skatina kelti kvalifikaciją				
Yra sudaromos sąlygos ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose				

**5. Kiek kartų per metus keliate kvalifikaciją įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, t. y. seminaruose, paskaitose, forumuose, konferencijose, kursuose, edukacinėse išvykose, metodinėse dienose, stažuotėse, praktikumuose? Pasirinkite tinkamą variantą:**

- 0                                       1                                       2  
 3                                       4                                       5 ir daugiau

**6. Kokios formos kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvavote per paskutinius metus? Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:**

Teiginys	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Paskaitoje				
Konferencijoje				
Seminare				
Forume				
Edukacinėje išvykoje				
Stazuotėje				
Metodinėje dienoje				
Kursuose				
Praktikume				
Mini mokymuose				

**7. Kokios trukmės dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius?**

Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:

Teiginys	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
6 akad. val.				
12 akad. val.				
18 akad. val.				
18 akad. val. ir daugiau				

**8. Kur dažniausiai renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginius? Pasirinkite vieną ar kelis tinkamus variantus:**

- Klaipėdos mieste                       Klaipėdos rajone                       Respublikoje  
 Užsienyje                                       Nesvarbu kur

**9. Kas, Jūsų nuomone, sudėtingiausia keliant kvalifikaciją? Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:**

<b>Teiginys</b>	<b>Visiškai nesudėtinga</b>	<b>Nesudėtinga</b>	<b>Sudėtinga</b>	<b>Labai sudėtinga</b>
Įvertinti savo kvalifikacijos tobulinimo poreikį				
Suderinti dalyvavimo laiką ir trukmę su mokyklos administracija				
Pritaikyti įgytas žinias praktiškai				
Pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo renginius				
Dalyvauti ilgalaikėse programose (daugiau nei 18 akad. val.)				

**10. Pagal kokias nuostatas renkatės kvalifikacijos tobulinimo renginį? Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:**

<b>Teiginys</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Iš dalies nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
Kvalifikacijos tobulinimo renginius renkuosi nesvarstydama(-s), ką siūlo įstaiga				
Kvalifikacijos tobulinimo renginiai naudingi, kai padeda spręsti iškilusias dalykines ar profesines problemas				
Kvalifikacijos tobulinimo renginiai būna naudingi, kai juose gautas žinias galiu pritaikyti praktiškai profesinėje veikloje				
Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia kaina				
Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasirinkimą lemia renginių trukmė				

**11. Iš kokių šaltinių Jūs gaunate informaciją apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtus renginius? Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:**

<b>Teiginys</b>	<b>Niekada</b>	<b>Retai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Visada</b>
Iš mokyklos administracijos				
Iš metodinio būrelio				
Iš savo kolegų				
Iš švietimo skyriaus				
Iš pedagogų švietimo centro				
Informaciją randu internete				
Informaciją gaunu tiesiogiai iš kvalifikacijos tobulinimui skirtų programų rengėjų				

**12. Kaip atpažįstate, kad Jūsų organizacijoje yra arba nėra kvalifikacijos tobulinimo sistema?** Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami Jums tinkamą poziciją + ties kiekvienu:

Teiginys	Niekada	Retai	Dažnai	Visada
Vykdomi metiniai pokalbiai su mokyklos administracija				
Yra įsivertinama profesinė veikla ir jos rezultatai (pildomos ugdymo įstaigos nustatytos formos ataskaitos)				
Vykdoma analizė apie poreikį tobulinti kvalifikaciją				
Rengiamos ir aptariamasi individualios programos profesiniam tobulėjimui				
Vykdomas kvalifikacijos tobulinimo renginių rezultatų vertinimas				
Į kvalifikacijos tobulinimą žiūrima formaliai				
Kvalifikacijos tobulinimo renginius renkuosi stichiškai				
Lankymąsi kvalifikacijos tobulinimo renginiuose planuoju pats.				

**13. Ką siūlytumėte keisti kvalifikacijos tobulinimo srityje ir kodėl?** Įrašykite savo atsakymo variantą:

.....

.....

**14. Jūs esate?** Pasirinkite vieną variantą:

- Administracijos darbuotojas       Mokytojas

**15. Jūsų lytis?** Pasirinkite vieną variantą:

- Mot.       Vyr.

**16. Darbo stažas švietimo įstaigoje?** Pasirinkite vieną variantą:

- 1–5 metai       6–10 metų       11–15 metų  
 16–20 metų       21–25 metai       26–30 metų  
 Virš 30 metų

**17. Turima kvalifikacinė kategorija?** Pasirinkite vieną variantą:

- Mokytojas  
 Vyresnysis mokytojas  
 Mokytojas metodininkas  
 Mokytojas ekspertas  
 Vadybinė kategorija